

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก



ปริญญานิพนธ์

ของ

ศรัจวิน สิมมาลี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขปฏิบัติ สาขาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2559

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก



ปริญญานิพนธ์

ของ

ศรีจรีน สิมมาลี

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขุบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2559

ศรีจริน สิมมาลี. (2559). การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียน

คาทอลิก. ปรินญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญานิพนธ์: อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง,

อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา, อาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก และเพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยดำเนินงาน 3 ตอน คือ 1) การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสังเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 10 โรงเรียน 2) การสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน และ 3) การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 335 คน ได้มาจากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้อง ตั้งแต่ .08 - 1.00 และมีค่าความเชื่อมั่น .9516 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพทั้งในด้านความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานของอัตลักษณ์คาทอลิก ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ 2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มี 9 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้านการประเมินผลเปลี่ยนแปลง และด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านมีความเป็นไปได้ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยกเว้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

THE DEVELOPMENT OF QUALITY CHANGE MANAGEMENT MODEL
IN CATHOLIC SCHOOLS



AN ABSTRACT
BY
SRIJARIN SIMMALEE

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

August 2016

Srijarin Simmalee. (2016). *The Development of Quality Change Mangement Model in Catholic Schools*. Dissertation, Ed.D. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Somchai Thepsaeng, Dr. Rachan Boontima, Kanchana Singhsa

The purpose of this research is to develop a quality change management model for Catholic Schools. This study is divided into three steps; 1. To study the existing quality change management model in ten selected Catholic schools through the analysis of texts and in-depth interviews; 2) Create a trial model through group discussion with ten experienced Catholic School Administrators; 3) The approved Model was methodologically assessed through Multistage Random Sampling methods with the Relevance index between .08-1.00 and Confidence value of .9516 before being send to 335 administrators and teachers working in Various Catholic schools.

The results of the study indicated the following; 1. The Model of Change Management in Catholic schools were mostly aimed at student development, both in terms of knowledge and morality, based on the identity of the school and the vision of their school leaders in reaching international standards. 2. The suggested Model consists of nine dimensions, namely Piloting Change, Preparation Stage, Participative Management, People Development, Patron Focused, Planning Strategic, Performing Change, Product Evaluation and Progress Oriented. 3. The evaluative results showed that most Catholic Schools gave due importance to Professional Development, People Development, Planning Strategic, Performing Change, Preparation Stage, Patron Focused, Product Evaluation, Progress Oriented and Participative Management. However, Piloting Change was given top priority.

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก
ของ
ศรีจรีน สิมมาลี

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นพ.ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)
วันที่.....เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง)

.....ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนา แสงวงศ์ดี)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

มูลนิธิคณะธิดาพระราชินีมาเรียผู้นิรมลแห่งประเทศไทย



ประกาศคุณูปการ

ขอกราบขอบพระคุณและขออ้อมรำลึกถึง ศาสตราจารย์ ดร.เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ ราชบัณฑิต ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการวิจัยและการบริหารการศึกษา รวมทั้งประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่งที่ครูได้มอบให้แก่ศิษย์ อันเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การทำปริญญานิพนธ์เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงของ อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และอาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา กรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาเพื่อให้ข้อแนะนำ ติดตามช่วยเหลือ ให้กำลังใจและให้คำปรึกษาอันเป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมากตลอดระยะเวลาการทำปริญญานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ แสงศักดิ์ ประธานกรรมการสอบ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ กรรมการสอบ ที่กรุณาให้ข้อคิด และคำแนะนำในการปรับปรุงปริญญานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ บาทหลวง เดชา อาภรณ์รัตน์ บาทหลวง ผศ.ดร.ชาติชาย พงษ์ศิริ บาทหลวง ดร.อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ บาทหลวง ดร.เอกชัย ชินโคตร ภราดา ดร.วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์ ภราดา ดร.พีระนันท์ นัมคณิสสรณ์ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาเสียเวลาให้สัมภาษณ์ เข้าร่วมสนทนากลุ่มตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และกรุณาตอบแบบสอบถามทั้งให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปรับปรุงเครื่องมือวิจัยให้มีคุณภาพ และทำให้ปริญญานิพนธ์นี้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์ ประธานหลักสูตร อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ คณาจารย์ในภาควิชาบริหารการศึกษาและในสาขาอื่นๆ ที่ได้ให้ความรู้ ความเมตตาแก่ผู้วิจัยในทุกระดับการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ชีวิต ชุมชน และต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณ ชิสเตอร์เกสร ฉายแก้ว ประธานมูลนิธิคณะธิดาพระราชินีมาเรียผู้นิรมลแห่งประเทศไทย คณะกรรมการและสมาชิกทุกท่านที่ให้การสนับสนุนงบประมาณ เวลา กำลังใจ และปัจจัยต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยเสมอมาตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำให้ปริญญานิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ที่สุดขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่สมถวิล สิมมาลี เซอร์ซุซซาน พุฒตาลศรี ชิสเตอร์อุดมลักษณ์ พุฒตาลศรี ชิสเตอร์รัชนี สิมมาลี ผู้มีพระคุณยิ่ง ตลอดจนญาติพี่น้อง และเพื่อนๆ ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ชิสเตอร์ทิวา ช่างเรือ ดร.พิรุณ เรืองไพศาล และดร.สมยศ ชินโครต ที่กรุณาแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยเปี่ยมไปด้วยกำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ศรีจริน สิมมาลี

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลังของการวิจัย.....	1
คำถามของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
ตัวแปรที่วิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	11
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
บริบทของโรงเรียนคาทอลิก.....	16
โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย.....	16
ปรัชญาและแนวคิดการจัดการศึกษา.....	19
ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนคาทอลิก.....	21
วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนพัฒนาการศึกษา.....	21
นโยบายและรูปแบบการเรียนการสอนแบบคาทอลิก.....	24
อัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก.....	27
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.....	30
แนวคิดทฤษฎีระบบ.....	30
ความหมายของระบบ.....	31
หลักการและความสำคัญของระบบ.....	31
องค์ประกอบของระบบ.....	32
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	36
ความเป็นมาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	36
ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	38
วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	41

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	43
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	50
หลักการสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	77
ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	80
ประเภทของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	81
สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง.....	82
รูปแบบการเปลี่ยนแปลง.....	83
เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	89
แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	95
ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพ.....	95
การจัดการคุณภาพโดยรวม.....	98
ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	98
ความเป็นมาของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	101
ลักษณะสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	102
ความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	104
หลักการและแนวคิดในการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	105
การจัดการของโรงเรียนที่มีคุณภาพ.....	113
แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ.....	120
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	120
การเตรียมการเปลี่ยนแปลง.....	131
การมีส่วนร่วม.....	139
การพัฒนาบุคลากร.....	147
การมุ่งเน้นผู้รับบริการ.....	151
การวางแผนกลยุทธ์.....	157
การดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	167
การประเมินผล.....	171

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง.....	179
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	183
แนวคิดรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	190
แนวคิดการสร้างรูปแบบ.....	190
ความหมายของรูปแบบ.....	192
ประเภทของรูปแบบ.....	193
องค์ประกอบของรูปแบบ.....	197
การพัฒนารูปแบบ.....	198
การประเมินรูปแบบ.....	200
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	204
งานวิจัยในประเทศไทย.....	204
งานวิจัยต่างประเทศ.....	209
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	218
ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ของโรงเรียนคาทอลิก.....	220
ตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ของโรงเรียนคาทอลิก.....	221
ตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ของโรงเรียนคาทอลิก.....	223
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	228
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิก.....	228
ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ของโรงเรียนคาทอลิก.....	234

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ตอนที่ 3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก.....	245
5 การสรุปผล การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	259
สรุปผลการวิจัย.....	260
การอภิปรายผล.....	264
ข้อเสนอแนะ.....	284
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	284
ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป.....	284
บรรณานุกรม.....	285
ภาคผนวก	313
ภาคผนวก ก	314
ภาคผนวก ข	320
ภาคผนวก ค	325
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	330

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประวัติของนักการศึกษาทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	36
2 สังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน.....	45
3 สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง.....	73
4 สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม.....	106
5 สังเคราะห์แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ.....	119
6 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเขตที่ตั้ง.....	224
7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก.....	226
8 แสดงความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบการประเมินความเป็นไปได้ของ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก.....	246
9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก.....	247
10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	248
11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง.....	250
12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมีส่วนร่วม.....	251
13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	252

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง (ต่อ)	หน้า
14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ.....	253
15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ บริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการวางแผนกลยุทธ์.....	254
16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง.....	256
17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง.....	257
18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.....	258

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	15
2 ระบบเปิดทั่วไป.....	34
3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของเลวิน.....	50
4 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์.....	53
5 การเปลี่ยนแปลงคุณภาพเชิงกลยุทธ์	54
6 รูปแบบความสอดคล้องขององค์การ.....	57
7 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การและผลการปฏิบัติงานของ เบอร์ก-ลิตวิน.....	60
8 กระบวนการเปลี่ยนแปลงของ ดอนเนลลี และคณะ.....	62
9 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ.....	64
10 กระบวนการฟื้นฟูกิจการ.....	68
11 การขับเคลื่อนความรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลง.....	69
12 การเปลี่ยนแปลงแบบสุนทรียสาธก.....	70
13 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน.....	84
14 รูปแบบระบบของการเปลี่ยนแปลง.....	86
15 รูปแบบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผน.....	87
16 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์.....	162
17 วงล้อเดมมิงของเมลเมคและแดนนีเลอร์.....	185
18 ความสัมพันธ์ของวงจร PDCA กับแนวปฏิบัติของการดำเนินการประกัน.....	187
19 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ.....	190
20 แสดงตอนการดำเนินการวิจัย.....	219
21 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ.....	237

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลังของการวิจัย

คุณภาพ คือ ความเป็นเลิศของผลผลิตหรือการให้บริการ (Oakland. 2004: 5) ที่มีความเป็นมาตรฐานสูง มีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย มีคุณค่าคุ้มทุน และสามารถเปลี่ยนได้หลากหลาย (Nightingale et al. 1994: 30-31) คุณภาพเป็นความสมบูรณ์แบบ ที่แสดงถึงควมมีมาตรฐานสูงสุดตามความต้องการของผู้บริโภค หรือตรงตามจุดมุ่งหมายการใช้งาน (Sallis. 2002: 22-24) ซึ่งเป็นลักษณะที่สังเกตได้ มีคุณค่าในระดับสูงหรือมีระดับความเป็นเลิศ (Merriam Webster Dictionary. 2015: Online) คุณภาพเป็นคุณสมบัติทุกประการของผลิตภัณฑ์ หรือพฤติกรรมทุกอย่างของการบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และความปรารถนาของผู้รับบริการได้อย่างสมบูรณ์ (ทวี มณีสาย และชัยสมร ทนทาน. 2558: 118)

คุณภาพมีความสำคัญต่อองค์กร โดยการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้เลือกใช้บริการคือความพึงพอใจ คุณภาพช่วยลดต้นทุน โดยการลดค่าใช้จ่าย และความสูญเสียในกระบวนการทำงาน คุณภาพช่วยให้สามารถผลิตหรือบริการตรงตามเวลาที่กำหนดซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจ คุณภาพช่วยยกระดับความต้องการของผู้รับบริการซึ่งจะยอมจ่ายเพื่อสิ่งที่ดีกว่า พึงพอใจมากกว่าและตอบสนองความต้องการได้มากกว่า และคุณภาพช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น โดยกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพจะทำให้บุคลากรทำงานได้สะดวก มีขวัญกำลังใจ ลดเวลาการทำงานให้น้อยลง วิวัฒนาการเกี่ยวกับคุณภาพเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่สิ้นสุด คุณภาพมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอยู่เสมอ (รังสิมา มั่นใจอารีย์. 2554: 3, 5-6)

การเปลี่ยนแปลงของสิ่งต่างๆ เป็นสภาพธรรมชาติที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาบนความไม่แน่นอน และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เมื่อสังคมโลกก้าวเข้าสู่ยุคสารสนเทศอันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของวิทยาการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้ทำให้การดำรงชีวิตของคนในสังคมโลกมีความสลับซับซ้อน (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. 2554: 103) และได้นำไปสู่สภาวะการแข่งขันอันเป็นแรงผลักดันให้หลายประเทศต้องทำการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากคนเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ต้องการ (รสสุคนธ์ มกรมณี. 2555: 37-38) คุณภาพการจัดการศึกษาจึงเป็นตัวบ่งชี้สำคัญสำหรับความพร้อมของคนในการเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 และศักยภาพการแข่งขันในเวทีโลก ประเทศที่จะอยู่รอดได้หรือคงความได้เปรียบคือประเทศที่มีอำนาจทางความรู้และมีการบริหารจัดการที่ดี (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2555: 3)

การใช้เทคนิควิธีการที่เป็นระบบให้เป็นไปตามทิศทางที่ต้องการ โดยใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพ และใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ถือได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ (Holland; & Davis. 2014: Online) โดยอาศัยกระบวนการวางแผน การจัดการองค์การ การจัดการบุคลากร การอำนวยความสะดวก และการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด (สัมมา รณิธย์. 2553: 38) รวมทั้งมีความมุ่งมั่น ที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นเลิศ (Rothwell; et.al. 2010: 16) ทั้งนี้เพื่อรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ในอนาคต และเพื่อตอบสนองต่อโอกาสสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการทำทายใหม่ๆ (Soko. 2012: 42)

สำหรับการศึกษาที่เป็นปัจจัยในการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบประชาธิปไตย และพัฒนาคนไทยให้เป็นกำลังสำคัญของประเทศ (สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2554: 1) โดยการพัฒนาพลเมืองให้มีคุณภาพในทุกมิติ มีศักยภาพพร้อมที่จะแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก คุณภาพการศึกษาจึงเป็นประเด็นสำคัญของการจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2552: 1) สถานศึกษาที่มีคุณภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องบริหารจัดการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ทั้งสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาชาติ (ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. 2556: 3) จำเป็นอย่างยิ่งที่โรงเรียนจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพเพื่อให้ผลผลิตจากการดำเนินงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Lunenberg; & Ornstein. 2004: 40)

แต่ผลจากการปฏิรูปการศึกษาไทยพบว่า มีโรงเรียนจำนวนมากที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ประเมินของ สมศ. มีการขาดแคลนครูในเชิงปริมาณและคุณภาพ การบริหารขาดประสิทธิภาพ และไม่สนใจให้เกิดการแข่งขัน มีการนำความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไปใช้ในการเรียนการสอนน้อย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2553: 1-10) และผลการทดสอบคุณภาพนักเรียนไทยโดยองค์การต่าง ๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ ที่แสดงให้เห็นระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถเตรียมคนให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต และมีศักยภาพในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในระดับต่ำ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2556: 50-51) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยยังปรับไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (วิทยากร เชียงกูล. 2553: 1)

การศึกษาคาทอลิกมีพันธะผูกพันในการให้การศึกษอบรมที่ครบบริบูรณ์ ผ่านกระบวนการซึมซับทางวัฒนธรรม และด้วยวิจรรย์ญาณรอบคอบ กระตุ้นให้นักเรียนฝึกฝนสติปัญญา โดยอาศัยความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และคิดสร้างสรรค์ที่ช่วยให้นักเรียนสามารถค้นหาความหมายและสัจธรรมจากประสบการณ์ของตน (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2556: 35) โรงเรียนคาทอลิกจึงให้การศึกษากล่อมเกลาด้านจิตวิญญาณภายใต้บริบทเชิงสากลแบบคาทอลิก ค้นหาวิธีการและจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่คงไว้ซึ่งความเป็นเลิศทางวิชาการ (วิศิษฐ์ ศรีวัชรรัตน์.

2553: 208-209) เพิ่มพูนวุฒิภาวะ ใช้ชีวิตอย่างมีคุณค่าและความหมาย มีดุลยภาพในการหล່หลอมความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกมิติ (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2556: 90)

การศึกษาคาทอลิกแม้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญของสังคม แต่ผลกระทบจากการสภาวะการณ์ของสังคม ภาวะเศรษฐกิจ และวิกฤตทางการเมืองที่เป็นปัญหาท้าทายนักการศึกษาคาทอลิกที่มีบทบาทในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ช่วยให้นักเรียนเติบโตอย่างมีคุณภาพและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม กระบวนการศึกษาคาทอลิกจะต้องช่วยให้นักเรียนเป็นคนที่สมบูรณ์ พบคุณค่าในชีวิตของตน และนำทางพวกเขาในการทำประโยชน์แก่สังคมโลกที่มีพื้นฐานของความรักและเสรีภาพ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้นักเรียนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะ (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2556: 33) จากการสังเคราะห์บริบทของโรงเรียนคาทอลิก พบสภาพปัญหาและความท้าทายผู้บริหารการศึกษาคาทอลิก สรุปได้ดังนี้

ปัญหาด้านคน พบว่า เด็กและเยาวชนมีสภาพครอบครัวที่แตกแยก ขาดความรักความอบอุ่น ขาดการดูแลเอาใจใส่ รวมทั้งขาดแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2556: 33) มีจำนวนครูไม่เพียงพอ ขาดทักษะในการจัดการเรียนการสอน และขาดขวัญและกำลังใจ (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2555: 8-9) รวมทั้งผู้ที่มีความสามารถไม่เลือกประกอบอาชีพครู (จิรพรรณ ปทุมเกษม. 2553 : 84) แม้วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกจะสามารถสร้างความจงรักภักดีให้กับคนในองค์กรได้ แต่จากสภาวะที่เปลี่ยนแปลงของสังคมและสภาพการครองชีพทำให้ครูที่รักในอาชีพบางส่วน อาจต้องเลือกระหว่างการทำงานครูควบคู่ไปกับการเสริม อันทำให้ประสิทธิภาพการสอนลดน้อยลง (วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. 2557: 405)

ปัญหาด้านโครงสร้าง พบว่า การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก เป็นสาเหตุให้โรงเรียนคาทอลิกต้องปรับทิศทางการจัดการศึกษา และปัญหาที่เกิดจากภายในของโรงเรียนคาทอลิกบางแห่งเพื่อให้อยู่รอดจึงได้ปรับตัวไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยขาดความสำนึกถึงอุดมคติ หลักการและเป้าหมายหลักที่พระศาสนจักรกำหนด (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2556: 129) อีกทั้งโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหาร จึงทำให้การดำเนินนโยบายขาดความต่อเนื่องและไม่เป็นเอกภาพ (นันทวิชญ์ ฉัตรบรรยงค์. 2554: 55) โรงเรียนคาทอลิกจะต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง จัดสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ (นันทวิชญ์ ฉัตรบรรยงค์. 2554: 63) มีการกระจายอำนาจเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในขอบเขตที่รับผิดชอบด้วยความมั่นใจสามารถตัดสินใจและจัดการงานของตนเองได้สำเร็จลุล่วง (อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. 2551: 265)

ปัญหาด้านเทคโนโลยีพบว่า การบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีห้องและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยและมีความพร้อมสำหรับใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ มีโปรแกรมสำเร็จรูปที่เหมาะสม มีการเชื่อมต่อ

อินเทอร์เน็ตเพื่อค้นหาข้อมูลที่มีความสะดวกรวดเร็ว มีหนังสือและมีวารสารที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการศึกษาด้วยตนเองของครู มีอุปกรณ์เทคโนโลยีหลากหลาย สำหรับครูใช้ในการเรียนการสอน (เสกสิฐ เล่ากิจเจริญ. 2550 :120-121) ผลการประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก จังหวัดขอนแก่นพบว่า ครูที่มีการปรับตัวและใช้สื่อเทคโนโลยีในการเรียนการสอนน้อย คือ ครูที่มีอาวุโส แม้โรงเรียนจะติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตในทุกห้องเรียนและห้องปฏิบัติการอื่น ๆ แต่ก็ยังไม่มีการใช้ที่มีประสิทธิผล (เพียงแข ภูผายาง. 2555: 186)

การพัฒนาโรงเรียนคาทอลิกเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีพบว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรส่งเสริมให้โรงเรียนติดตามรายการโทรทัศน์ที่แนะนำเกี่ยวกับอาเซียน ควรกำหนดนโยบายการประสานความร่วมมือกับภาครัฐ และเอกชนในการจัดทำแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้สื่อสารสนเทศเป็นแหล่งความรู้ และสามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่ นักเรียน (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2557: 65-66) ปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการดำเนินงานของโรงเรียน คือ ปัญหาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนอกโรงเรียน ซึ่งพบว่า นักเรียนให้ความสนใจมากจนไม่เอาใจใส่ต่อหน้าที่ประจำวัน เนื่องจากสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปมากและมีท่าทีทำร้ายคนมากกว่าจะส่งเสริมความดีงาม (วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. 2557: 405)

การบริหารโรงเรียนคาทอลิกไหลตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2556:129) เน้นการแข่งขันด้านวิชาการเพื่อชื่อเสียงจนขาดอัตลักษณ์ การศึกษาคาทอลิก มีการจำกัดโอกาสในการให้การศึกษาด้วยปัจจัยทางสังคมและเศรษฐกิจ เน้นด้านวิชาการมากกว่าการอบรมศีลธรรม อยู่ภายใต้ต้นนโยบายการศึกษาของรัฐที่ขาดความชัดเจนและต่อเนื่อง ขาดการมีส่วนร่วม นโยบายการบริหารและผู้บริหารไม่มีความต่อเนื่อง ขาดแผนพัฒนาที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาของชุมชน (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2555: 8-9) มีการยึดมั่นในโครงสร้างแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา ขาดการสนับสนุนงบประมาณและสวัสดิการอย่างเพียงพอ (ดารณี เจริญรัตน์ภาคย์. 2557:17) แสดงให้เห็นว่าสถาบันการศึกษาขาดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ จึงส่งผลให้ผลการจัดการศึกษาขาดคุณภาพและมีปัญหานานัปการ

สภาการณ์ดังกล่าวเรียกร้องให้โรงเรียนคาทอลิกได้ทบทวนบทบาทของตนเอง และทำการปฏิรูปด้วยความกล้าหาญด้วยประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการใหม่ๆ อย่างรอบคอบ (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2557: 103) โดยผู้บริหารโรงเรียนทำความเข้าใจหลักการการศึกษาคาทอลิก เพื่อร่วมจัดการศึกษาในแนวทางเดียวกัน ด้วยพันธกิจและจิตตารมณ์เดียวกัน เปิดใจกว้าง พัฒนาการศึกษาคืบไปกับการพัฒนาด้านจิตใจและมีการแบ่งปันกัน (สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก. 2556: 339) โรงเรียนคาทอลิกจำเป็นต้องพัฒนาให้มีรูปแบบการบริหารการ

เปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร นำเอาองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาปฏิบัติงาน เพื่อการบริหารให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นเรื่องที่สำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้วิจัยจะต้องพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การเน้นผู้รับบริการ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารของโรงเรียนคาทอลิกมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงยุคใหม่ การบริหารจัดการงานทุกระบบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง ตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้บริหารโรงเรียนสามารถใช้เป็นรูปแบบการบริหารงานโรงเรียนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพต่อไป

คำถามของการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยตั้งคำถามของการวิจัยดังนี้

1. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกเป็นอย่างไร
2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพโรงเรียนคาทอลิกควรเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพโรงเรียนคาทอลิก มีความเป็นไปได้เพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ความสำคัญของการวิจัย

การพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มีความสำคัญต่อการวิจัยดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ ช่วยให้เข้าใจสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก
2. การวิจัยครั้งนี้ ทำให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพที่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีแนวทางสำหรับการบริหารจัดการในอนาคต รวมทั้งเป็นต้นแบบในการประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิกหรือโรงเรียนอื่นๆ ในบริบทเดียวกันต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพ โดยเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินรอบ 3 (พ.ศ. 2554-2558) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ระดับดีมาก และเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาสู่มาตรฐานสากล ระดับดีมาก ระหว่างปีการศึกษา 2557 - 2558 จำนวน 16 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2557: 1-2; 2558: 1-2) มีผู้บริหารและครูจำนวน 2,596 คน (สภาคการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย. 2557: A1 - A101)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพ จำนวน 10 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้มาจากการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ประกอบด้วย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาคาทอลิก และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งผู้วิจัยได้มาจากการกำหนดคุณสมบัติและทำการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)
3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพ

จำนวน 9 โรงเรียน โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มผู้บริหารและครู ตามจำนวนที่ได้จากการเทียบจำนวนประชากรกับตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 680) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 335 คน จากนั้นสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling)

ตัวแปรที่วิจัย

จากการประมวลแนวคิดและทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตัวแปรในการวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 10 ตัวแปร ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การเตรียมการเปลี่ยนแปลง
3. การมีส่วนร่วม
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ
6. การวางแผนกลยุทธ์
7. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง
8. การประเมินผลเปลี่ยนแปลง
9. การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง
10. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิด และทฤษฎีที่ผู้สร้างได้ศึกษา เพื่อแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น และทำให้ปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก

2. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การศึกษาและพัฒนาวิธีการจัดการศึกษาตามแนวคิดการบริหารโรงเรียนคาทอลิก โดยมีการศึกษา วิเคราะห์และสำรวจเพื่อให้ได้องค์ประกอบ หรือตัวแปรที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างรูปแบบตามกรอบแนวคิดและทฤษฎี และประเมินผลความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย ในการปรับปรุงศักยภาพของโรงเรียน โดยกระบวนการปรับเปลี่ยนปัจจัยที่สำคัญของโรงเรียน ได้แก่

คน โครงสร้าง และเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการ และเพื่อช่วยให้โรงเรียนมีความเจริญมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยยึดหลักการคุณภาพ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้บุคลากรมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และการมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก หมายถึง แบบจำลองการบริหารโรงเรียนรูปแบบหนึ่งของโรงเรียนคาทอลิก ที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ของระบบ ที่ใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกในประเด็นดังต่อไปนี้

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ที่ช่วยให้แสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้โรงเรียนมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น โดยมีกระบวนการและคุณลักษณะที่สำคัญคือ ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำทาสร้างกลยุทธ์ เป็นแบบอย่าง เชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ มีการพัฒนาและให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ เป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

5.2 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม มีความเชื่อมั่น และสามารถรับบทบาทใหม่ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการ ด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทพลังกายพลังใจสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด พร้อมทั้งยอมรับความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงการเปลี่ยนแปลง โดยโรงเรียนมีการเตรียมการที่สำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากรให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ให้ความรู้แก่บุคลากร เตรียมบุคลากรและปัจจัยต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขีดความสามารถ ปรับปรุงเทคโนโลยีทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

5.3 การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามาเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของโครงการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โครงการนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดและส่งผลกระทบน้อยที่สุด โดยผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และศึกษาสภาพที่เป็นจริง ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหาร ให้มีส่วน

ร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน มีการกระจายอำนาจและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

5.4 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีความสามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และมีการปรับปรุงตลอดเวลา สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีขวัญกำลังใจ และเจตคติในการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ โดยผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก และจรรยาบรรณของบุคลากร พัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของตนเองและบุคลากร มีการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง ในการใช้เทคโนโลยีในองค์การ และสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

5.5 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่สนองความต้องการและการทำให้ผลผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด โดยผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ มีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานและระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ ปลูกฝังค่านิยมและบุคลากรให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับผิดชอบ และเอื้ออาทร โดยตระหนักว่าทุกคนคือพี่น้องหรือครอบครัวเดียวกันตามคุณค่าพระวรสาร

5.6 การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากร จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ มีการประเมินสภาพปัจจุบันและความพร้อมในการดำเนินงานของโรงเรียน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีการกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาโรงเรียน มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี

5.7 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการนำแผนที่มีการกำหนดจาก วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นสำคัญไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ โดยคณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบงานในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน ใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สร้างการยอมรับ และสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนให้อำนาจ และการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงทุกฝ่ายตามระดับของการทำงาน มีการนำแผนการ

เปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติโดยคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงานและทีมงานกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

5.8 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานตามที่เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นได้สนับสนุนต่อจุดหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีการเตรียมการประเมินผล แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล มีการศึกษาสภาพ การเรียนรู้ปัญหาและหาทางแก้ไข มีการสรุปและรายงานผลการประเมิน มีการวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการ จัดให้มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานมาใช้ในการเสริมแรงบุคลากร เพื่อช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้มีความคงทน มีการประเมินสภาพจริง เพื่อศึกษาปัญหาหรือพัฒนาซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.9 การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการทำให้องค์การที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้นมีความมั่นคง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ซึ่งกระทำได้โดยวิธีการที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ซ้ำๆ จนแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อไป ประกอบด้วยเตรียมการรักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรคลายความวิตกกังวลและยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเสริมแรงในทางบวกต่อกิจกรรมที่ต้องการ จัดให้มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5.10 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการพัฒนาอย่างมีแผนและต่อเนื่องในการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมขององค์การ และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยคณะทำงานนำผลการวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการไปวางแผนใหม่ โดยมีการปรับปรุงและวางแผนปฏิบัติการ มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามที่ได้ปรับปรุงไว้ และนำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนาตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

6. โรงเรียนคาทอลิก หมายถึง สถานที่สำหรับการอบรมกล่อมเกล่าที่ครบบริบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ โดยผ่านกระบวนการซึมซับทางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ และด้วยวิจารณญาณรอบคอบตามจิตตารมณ์พระวรสาร มี 3 ประเภทด้วยกันคือ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะนักบวช และโรงเรียนคาทอลิกสังกัดฆราวาส ซึ่งแบ่งตามเขตการปกครองเป็น 10 สังฆมณฑลคือ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อัครสังฆมณฑลท่าแร่หนองแสง สังฆมณฑลราชบุรี

สังฆมณฑลจันทบุรี สังฆมณฑลเชียงใหม่ สังฆมณฑลอุดรธานี สังฆมณฑลอุบลราชธานี สังฆมณฑลนครราชสีมา สังฆมณฑลนครสวรรค์ และสังฆมณฑลสุราษฎร์ธานี

7. โรงเรียนที่มีคุณภาพ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาได้มาตรฐาน ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และนักเรียนมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการ ทำให้ผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ สำหรับโรงเรียนที่มีคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึงโรงเรียนคาทอลิกที่ได้รับการรับรองคุณภาพจากองค์การระดับชาติ ระดับดีมาก ได้แก่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาสู่มาตรฐานสากล

8. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต หรือผู้จัดการ หรือผู้อำนวยการของโรงเรียนคาทอลิก

9. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนคาทอลิก

10. สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิก หมายถึง สภาพที่ปรากฏในการบริหารของโรงเรียนคาทอลิก ด้านปัจจัยสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย คน โครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมของโรงเรียนคาทอลิก

11. การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ หมายถึง การตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิกที่ได้พัฒนาขึ้น โดยจะพิจารณารูปแบบที่พัฒนามีวิธีการที่เป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย ใช้แนวคิดดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา โดยศึกษาทฤษฎีระบบที่มีแนวคิดสำคัญ คือระบบจะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยต่างๆ ภายในระบบ ทฤษฎีนี้มีความสำคัญในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในระบบขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยคนจำนวนมากมาร่วมกันประกอบภารกิจเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด จากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีระบบตามแนวคิด ลูเนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg; & Ornstein. 2004: 36) ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformation Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสิ่งแวดล้อม (Environment) แนวคิดของสมิท (Smith. 1982: 33) ประกอบด้วย แหล่งทรัพยากร (Sources) ปัจจัย (Input) กระบวนการและการเปลี่ยนสภาพ (Process and Transformation) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และนักการศึกษาท่านอื่นๆ ที่ได้เสนอองค์ประกอบของแนวคิดและทฤษฎีระบบ พบว่ามีองค์ประกอบร่วมกัน 5 ประการ คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การดำเนินงาน

ของระบบโดยรวม ซึ่งจะมีผลต่อกระบวนการและผลผลิตที่ได้รับ ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหารทุกๆ ด้าน เช่น บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ เทคโนโลยี และแรงจูงใจ เป็นต้น 2) กระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตของระบบที่ต้องการ ได้แก่ การบริหารจัดการ วิธีการสอน การวัดและประเมินผล เป็นต้น 3) ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการของการนำปัจจัยมาปฏิบัติ ได้แก่ การบริหารของโรงเรียน นักเรียนที่มีความรู้ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคต เป็นต้น 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การและการศึกษาประเมินผลของผลงาน เพื่อหาข้อมูลย้อนกลับนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงต่อไป และ 5) สิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง สิ่งที่อยู่ล้อมรอบระบบขององค์การ และส่งผลกระทบต่อการศึกษา กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิต

2. แนวคิดปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นการทำความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์การซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันและช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การประสบผลสำเร็จ จากการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวคิดของนักการศึกษา ได้แก่ แบล็คและพอร์เตอร์ (Black; & Porter. 2000: 1) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์การและเสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์การ สำหรับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ตามแนวคิดของ รอบบินส์และคูลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2012: 46-48) โอเวน (Owens. 2004: 140-141) เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 61) และ นักการศึกษาอื่นๆ ที่ได้เสนอแนวคิดร่วมกัน 3 ประการ คือ 1) คน ได้แก่ ความสามารถวิธีการทำงาน พฤติกรรม ทักษะ และและความคาดหวังต่างๆ ของผู้บริหารและครูในโรงเรียน 2) โครงสร้าง ได้แก่ การบริหารจัดการ สายการบังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่ ลักษณะงาน การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายๆ การประสานงาน เป็นต้น 3) เทคโนโลยี ได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่สนับสนุนการทำงาน กระบวนการ วิธีการ และนวัตกรรมต่างๆ ในการทำงานของโรงเรียน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ ที่องค์การนำมาใช้เพื่อความสำเร็จ

3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

3.1 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญเนื่องจากเป็นกิจกรรมที่ถูกออกแบบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นไปด้วยความราบรื่นและประสบความสำเร็จ เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ช่วยให้องค์การได้นำศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างคุ้มค่า และช่วยให้องค์การได้ปรับปรุงตัวเองอย่างต่อเนื่อง จากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของนักการศึกษา ได้แก่

เลวิน (Lewin. 2016: Online) ที่ได้เสนอรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน (Lewin's Three-Step Model) ประกอบด้วย Unfreezing Stage คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง Moving Stage คือ การลงมือเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปจะเริ่มต้นทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ คน โครงสร้าง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ และ Refreezing Stage คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ยั่งยืนและต่อเนื่อง คัมมิงส์และวอร์เลย์ (Cummings; & Worley. 2008: 164) ได้สร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทำกิจกรรมที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ประกอบด้วย การจูงใจการเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์พันธกิจ การสนับสนุนทางการเมือง การจัดการส่งผ่าน และการรักษาสมดุล คอตเตอร์ (Kotter. 2016: Online) เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน คือ เตรียมการเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวบรวมกลุ่มที่มีความมุ่งมั่นมากพอที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น สร้างวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อรับมือกับปัญหาที่สำคัญ การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงโดยทุกวิถีทาง สนับสนุนให้เกิดการลงมือกระทำ สร้างผลงานในระยะสั้นก่อน มุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้น และสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง นักการศึกษาท่านอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ 9 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การพัฒนานุคลากร การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3.2 แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งเป็นปรัชญาและแนวคิดของระบบการบริหารงานคุณภาพ ที่แสดงให้เห็นถึงแนวทางในการปฏิบัติในองค์การทั้งหมด โดยยึดหลักความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสำคัญต่อการรักษาระบบมาตรฐานและการทำให้ระบบการปฏิบัติงานสอดคล้องกลมกลืนกับคุณภาพผลผลิต หรือบริการขององค์การ จากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีตามแนวคิดของนักการศึกษา ได้แก่ ลัทช์แมนและคณะ (Lutchman; et. al. 2015: 24-26) ได้เสนอหลักการบริหารคุณภาพโดย ประกอบด้วย การมุ่งเน้นลูกค้า การมีส่วนร่วมของบุคลากร การเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ การบูรณาการระบบ การกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางที่เป็นระบบ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การตัดสินใจตามความเป็นจริง และการสื่อสาร ฮาซมี (Hashmi. 2014: online) ให้หลักการสำคัญของการบริหารคุณภาพโดยรวม 5 ประการ ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการ การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ตัดสินใจตามความเป็นจริง ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นลูกค้า และแนวคิดของนักการศึกษาอื่นๆ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการ

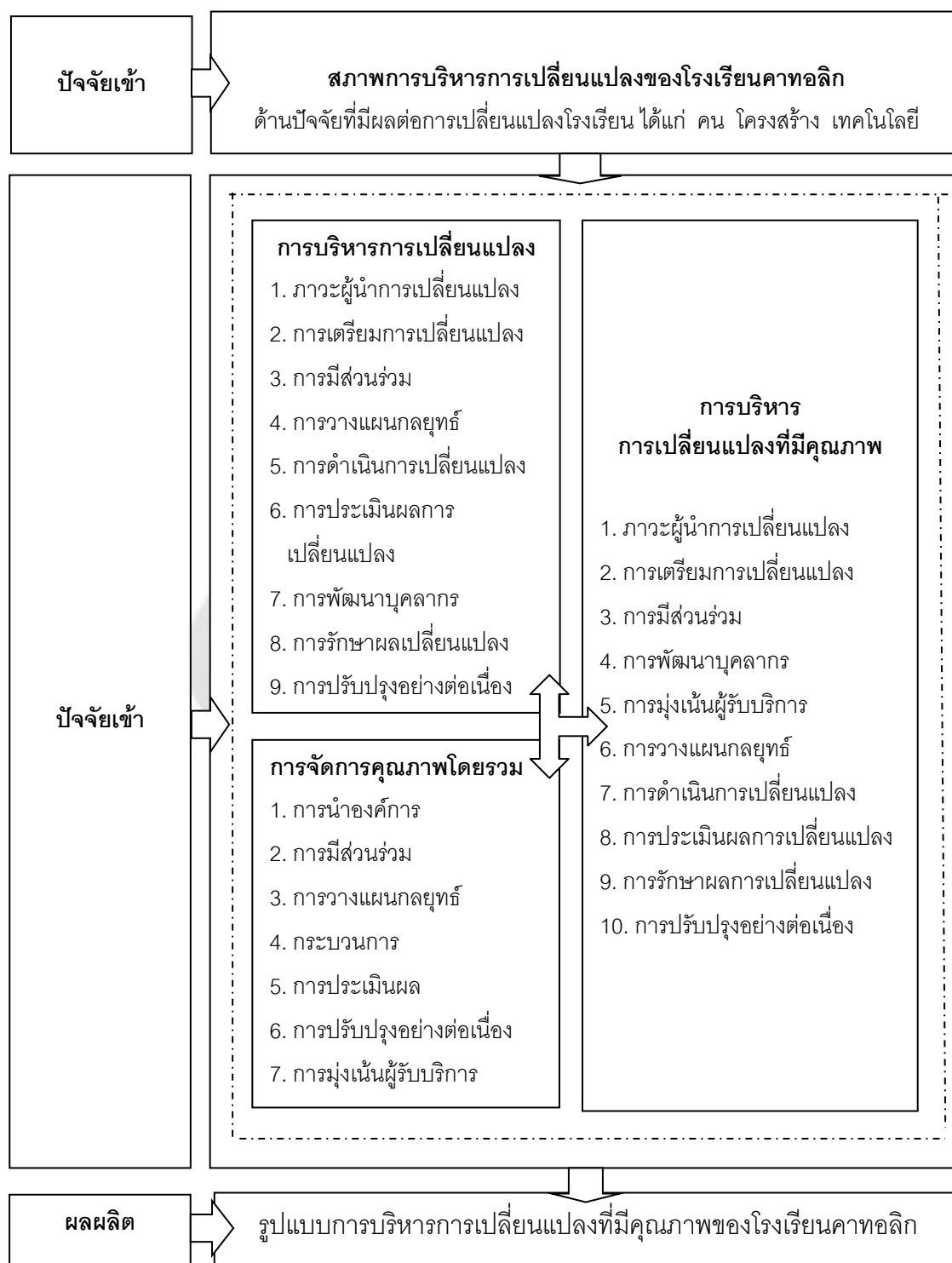
จัดการคุณภาพโดยรวมไว้ 7 ด้าน ได้แก่ การนำองค์การ การมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการ การประเมินผล การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการมุ่งเน้นผู้รับบริการ

4. แนวคิดรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

4.1 แนวคิดรูปแบบ ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบจำลองขึ้นจากแนวคิดและทฤษฎีที่ผู้สร้างได้ศึกษา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ อันจะช่วยให้เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ในการสร้างรูปแบบไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะสร้างรูปแบบ จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วจึงสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น สุดท้ายเป็นการนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป จากการวิจัยแนวคิดการพัฒนารูปแบบของนักการศึกษา ได้แก่ วิลเลอร์ (Willer. 1967: 83) ที่ได้เสนอขั้นตอนการสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย การสร้างรูปแบบ (Construct) และการหาความตรง (Validity) คีฟ (Keeves.1988: 560) เสนอการสร้างรูปแบบประกอบด้วย มโนทัศน์ ตัวแปร ข้อเสนอ รูปแบบ และผลการทำนาย ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2552: 62) ได้สร้างรูปแบบ 3 ขั้นตอน คือ ศึกษารูปแบบ สร้างรูปแบบ และตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบ จากการวิเคราะห์แนวคิดการพัฒนารูปแบบของนักการศึกษา ผู้วิจัยจะพัฒนารูปแบบโดยดำเนินการ 3 ตอน คือ การศึกษารูปแบบ การสร้างรูปแบบ และการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4.2 แนวคิดการประเมินรูปแบบ ซึ่งเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาวิธีการปรับปรุงแก้ไข โดยแมคมิลแลนและชูมาเชอร์ (McMillan; & Schumacher. 2001: 530-531) และโอเวนส์ (Owen. 1993: 41-45) ที่ได้เสนอการประเมินรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ด้านความมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดมาปรับใช้ในการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ และได้ดำเนินการตามภาพประกอบของกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดและทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพ และการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

1. บริบทของโรงเรียนคาทอลิก
2. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม
5. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ
 - 5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 5.2 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง
 - 5.3 การมีส่วนร่วม
 - 5.4 การพัฒนาบุคลากร
 - 5.5 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ
 - 5.6 การวางแผนกลยุทธ์
 - 5.7 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง
 - 5.8 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง
 - 5.9 การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง
 - 5.10 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. แนวคิดรูปแบบและการพัฒนาแบบ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1 บริบทของโรงเรียนคาทอลิก

1.1 โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทย

สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก ในปี 1977 กล่าวถึงนิยามหลากหลายเกี่ยวกับโรงเรียนคาทอลิก และได้สรุปไว้ว่าโรงเรียนคาทอลิก เป็นสถานที่สำหรับการอบรมกล่อมเกลาที่ครบบริบูรณ์ทั้ง

ร่างกายและจิตใจ โดยผ่านกระบวนการซึมซับทางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ และด้วยวิจาร์ณญาณรอบคอบ ดังนั้นโรงเรียนจึงเป็นสถานที่พิเศษสำหรับการอบรมกล่อมเกลาแบบบริบูรณ์ เพราะในการดำเนินชีวิตแต่ละวันได้สัมผัสกับมรดกทางวัฒนธรรมอยู่เสมอ (สภาการศึกษาคาทอลิก. 2556: 35) พระศาสนจักรคาทอลิกในประเทศไทยแบ่งการปกครองออกเป็น 10 สังฆมณฑล แต่ละสังฆมณฑลมีโรงเรียนคาทอลิกอยู่ในความรับผิดชอบอย่างน้อยแตกต่างกันดังต่อไปนี้ (เอกชัย ชินโคตร. 2549: 27; สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก. 2556: 199 -201)

1. อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เป็นมิสซังแรก เทียบสังฆมณฑลสยาม (Vicariate Apostolic of Siam) ก่อตั้งขึ้นที่กรุงศรีอยุธยาเมื่อวันที่ 4 กรกฎาคม พ.ศ. 2212 ปัจจุบันมีเขตปกครองในพื้นที่ 11 จังหวัด คือ กรุงเทพฯ นครปฐม นนทบุรี ฉะเชิงเทรา (บางส่วน) นครนายก (เฉพาะอำเภอบ้านนา) สุพรรณบุรี สมุทรปราการ สมุทรสาคร พระนครศรีอยุธยา และอ่างทอง มีโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 129 โรงเรียน เป็นของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพ จำนวน 36 โรงเรียน ของคณะนักบวช 30 โรงเรียน และโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิกจำนวน 63 โรงเรียน

2. อัครสังฆมณฑลท่าแร่ หนองแสง เดิมเรียกว่า “มิสซังลาว” มีอาณาบริเวณทั้งภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และประเทศลาว ในปี พ.ศ. 2442 ได้แยกออกจากมิสซังกรุงเทพฯ และได้รับการสถาปนาเป็น “อัครสังฆมณฑล” เมื่อวันที่ 18 ธันวาคม พ.ศ. 2508 ปัจจุบันรับผิดชอบพื้นที่ 4 จังหวัด คือ สกลนคร นครพนม กาฬสินธุ์ และมุกดาหาร มีโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของอัครสังฆมณฑล 7 โรงเรียน และของคณะนักบวช 5 โรงเรียน

3. สังฆมณฑลราชบุรี แยกเขตปกครองออกจากมิสซังกรุงเทพฯ ในปี พ.ศ. 2470 ต่อมาได้แยกออกเป็น 2 มิสซัง คือ มิสซังราชบุรี และมิสซังสุราษฎร์ธานี ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 4 จังหวัด ได้แก่ ราชบุรี กาญจนบุรี เพชรบุรี และสมุทรสงคราม มีโรงเรียนคาทอลิกจำนวน 21 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล 15 โรงเรียน ของคณะนักบวช 4 โรงเรียน และของฆราวาส 2 โรงเรียน

4. สังฆมณฑลจันทบุรี แยกเขตปกครองออกจากมิสซังกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 18 ตุลาคม พ.ศ. 2487 เป็นมิสซังแรกที่ปกครองโดยคณะบาทหลวงพื้นเมือง มีพื้นที่รับผิดชอบ 8 จังหวัด ได้แก่ จันทบุรี ฉะเชิงเทรา (บางส่วน) ชลบุรี ตราด นครนายก (บางส่วน) ปราจีนบุรี ระยอง และสระแก้ว มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 40 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล 18 โรงเรียน ของคณะนักบวช 14 โรงเรียน และอีก 8 โรงเรียนเป็นของฆราวาส

5. สังฆมณฑลเชียงใหม่ แยกออกจากอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน พ.ศ. 2502 รับผิดชอบพื้นที่ 8 จังหวัด ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง และลำพูน มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 21 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล 7 โรงเรียน ของคณะนักบวช 8 โรงเรียน และเป็นของฆราวาส 6 โรงเรียน

6. สังฆมณฑลอุดรธานี แยกออกจากเขตปกครองมิสซังท่าแร่ เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2496 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 6 จังหวัด ได้แก่ อุดรธานี ขอนแก่น หนองคาย หนองบัวลำภู และเลย มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 23 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล 12 โรงเรียน ของคณะนักบวช 10 โรงเรียน และเป็นโรงเรียนของฆราวาส 1 โรงเรียน

7. สังฆมณฑลอุบลราชธานี แยกเขตปกครองออกจากมิสซังท่าแร่ เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม พ.ศ. 2496 ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 7 จังหวัด คือ อุบลราชธานี มหาสารคาม ยโสธร ร้อยเอ็ด ศรีสะเกษ สุรินทร์ และอำนาจเจริญ มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 17 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล 10 โรงเรียน และของคณะนักบวช 7 โรงเรียน

8. สังฆมณฑลนครราชสีมา แยกเขตปกครองออกจากมิสซังอุบลราชธานี เมื่อวันที่ 21 เมษายน พ.ศ. 2508 มี อาณาเขตรับผิดชอบ 3 จังหวัด ได้แก่ นครราชสีมา ชัยภูมิ และบุรีรัมย์ มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 16 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล 11 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของคณะนักบวช 1 โรงเรียน และของฆราวาส 4 โรงเรียน

9. สังฆมณฑลนครสวรรค์ แยกออกจากอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2510 มีพื้นที่รับผิดชอบ 13 จังหวัด ได้แก่ นครสวรรค์ กำแพงเพชร ชัยนาท ตาก พิจิตร พิษณุโลก เพชรบูรณ์ ลพบุรี สิงห์บุรี สระบุรี สุโขทัย อุทัยธานี และอุตรดิตถ์ มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 19 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของสังกัดสังฆมณฑล 11 โรงเรียน ของคณะนักบวช 7 โรงเรียน และของฆราวาส 1 โรงเรียน

10. สังฆมณฑลสุราษฎร์ธานี แยกออกจากสังฆมณฑลราชบุรี เมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม พ.ศ. 2512 มีอาณาเขตรับผิดชอบ 15 จังหวัด ได้แก่ สุราษฎร์ธานี กระบี่ ชุมพร ตรัง ปัตตานี นราธิวาส ประจวบคีรีขันธ์ นครศรีธรรมราช พังงา พัทลุง ภูเก็ต ระนอง ยะลา สงขลา และสตูล มีโรงเรียนคาทอลิกทั้งสิ้น 23 โรงเรียน เป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล 9 โรงเรียน และเป็นของคณะนักบวช 14 โรงเรียน

สำหรับโรงเรียนคาทอลิกที่ดำเนินการ และจัดการศึกษาโดยคณะนักบวช จำแนกเป็นคณะนักบวชชายมี 5 คณะ ได้แก่ ภราดาคณะเซนต์คาเบรียล ภราดาคณะลาซาล คณะซาเลเซียน คณะพระมหาไถ่ และคณะรอยแผลศักดิ์สิทธิ์แห่งพระเยซูคริสตเจ้า โรงเรียนของคณะนักบวชหญิงมี 12 คณะ ได้แก่ คณะเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร คณะอัสสัมชัญ คณะธิดาแม่พระองค์อุปถัมภ์ คณะพระกุมารเยซู คณะนักบุญยอแซฟแห่งการประจักษ์ คณะพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ คณะรักกางเขน ท่าแร่ คณะรักกางเขน จันทบุรี คณะรักกางเขน อุบลราชธานี คณะผู้รับใช้ดวงหทัยนิรมลของพระแม่มาเรีย คณะลาซาล และ คณะธิดาพระราชินีมาเรียผู้นิรมล ส่วนโรงเรียนคาทอลิกของ

ฆราวาส ที่ดำเนินการบริหารภายใต้การบริหารของฆราวาสที่นับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์น โรงเรียนสารสาสน์ โรงเรียนกสิณทรร และโรงเรียนมารดาอุปถัมภ์ เป็นต้น

สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ได้ทำการรวบรวมสถิติของโรงเรียนคาทอลิกเป็นประจำทุกปี สำหรับปี 2556 มีโรงเรียนคาทอลิกสายสามัญ จำนวน 321 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนของสังฆมณฑล จำนวน 136 โรงเรียน โรงเรียนของคณะนักบวช 100 โรงเรียน และเป็นโรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก 85 โรงเรียน (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก. 2556: 199-203) และได้กำหนดเอกลักษณ์เพื่อยึดปฏิบัติตามแนวพื้นฐานการศึกษาและการจัดการศึกษาคาทอลิก ในการบริการการศึกษาแก่สังคมไทยตามเจตนารมณ์ของนโยบายการศึกษาชาติ โดยสมาชิกสภาการศึกษาคาทอลิกจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ได้รับการรับรองจากสภาการศึกษาคาทอลิก 2) อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนให้เป็นบุคคลที่เปี่ยมด้วยคุณธรรมและความรู้ และเป็นพลเมืองดีของชาติ ตามหลักคริสตธรรม 3) เทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ (พีระนันท์ นัมคณิสสรณ์. 2555: 52)

อาจกล่าวสรุปได้ว่า โรงเรียนคาทอลิก หมายถึง สถานที่สำหรับการอบรมกล่อมเกล่าที่ครอบคลุมบริบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ โดยผ่านกระบวนการซึมซับทางวัฒนธรรมอย่างเป็นระบบ และด้วยวิจรรณญาณรอบคอบมี 3 ประเภทด้วยกันคือ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑล โรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะนักบวช และโรงเรียนคาทอลิกสังกัดฆราวาส ซึ่งแบ่งการปกครองออกเป็น 10 สังฆมณฑล คือ อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ อัครสังฆมณฑลท่าแร่หนองแสง สังฆมณฑลราชบุรี สังฆมณฑลจันทบุรี สังฆมณฑลเชียงใหม่ สังฆมณฑลอุดรธานี สังฆมณฑลอุบลราชธานี สังฆมณฑลนครราชสีมา สังฆมณฑลนครสวรรค์ และสังฆมณฑลสุราษฎร์ธานี

1.2 ปรัชญาและแนวคิดการจัดการศึกษาคาทอลิก

โรงเรียนคาทอลิกมีปรัชญาของจุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ การอบรมบุคคลทั้งครบตามหลักคริสตธรรม การศึกษาแท้จริงเป็นการเตรียมคนให้เป็นในสิ่งที่เขาจะต้องเป็น และทำสิ่งที่จะต้องทำในโลกนี้ เพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้ายของชีวิตมนุษย์ คือ การเกิดมาและดำรงอยู่ในความรักของพระเจ้า จุดมุ่งหมายของการศึกษา ควรวางพื้นฐานของความเชื่อในศาสนา และค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมนั้นๆ และหลักสูตรที่ดีและสมบูรณ์ที่สุดควรประกอบด้วย ความดี ความจริง และความงาม (ประทีป ม.โกมลมาศ. 2552: 47) ดังนั้นการศึกษาคาทอลิกจึงต้องเน้นการพัฒนามนุษย์ให้ครบทุกมิติ คือ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม สร้างคนให้เคารพในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น สามารถเป็นมโนธรรมให้กับสังคม พัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันดีงามให้กับสังคมอันเป็นการสร้างสังคมและประเทศชาติให้มีความเข้มแข็ง (ชาติชาย พงษ์ศิริ. 2555: 100)

สภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย (2556: 215) เน้นความสำคัญของการศึกษาคาทอลิก โดยให้เจตนารมณ์ว่า การศึกษาคาทอลิกเป็นการศึกษาที่สามารถบูรณาการความเชื่อของคริสตชน เข้าในวิถีชีวิตของมนุษย์ในทุกมิติ นักการศึกษาคาทอลิกจึงพยายามที่จะเชื่อมโยงวัฒนธรรมของมนุษย์ ในทุกรูปแบบ เพื่อให้ชีวิตความเชื่อนั้นเป็นแสงส่องสว่างบูรณาการความรู้ที่นักเรียนได้รับ และสำนึกใน คุณค่าพระวรสาร ความรู้ที่ได้เรียนรู้จากรายวิชา การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ และการนำไปปฏิบัติในชีวิต จริง โดยร่วมกับพระศาสนจักร ไตร่ตรองและเข้าใจปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ของการศึกษา และ ชี้ให้เห็นความสำคัญของการศึกษาคาทอลิก ดังนี้ คือ (ชวาลา เวชยันต์. 2552: 227-228)

1. พัฒนาสมรรถนะทางปัญญา ให้การศึกษาด้านสติปัญญา รวมถึงการสร้างสรรค์ศิลปะ เพื่อจะได้เป็นมนุษย์ที่ครบสมบูรณ์

2. ฝึกหัดพิจารณาไตร่ตรอง ส่งเสริมให้มีการใช้การตัดสินใจ การใช้น้ำใจ การแสดงความรัก อย่างถูกต้อง

3. นำผู้เรียนเข้าถึงมรดกทางวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา

4. เตรียมนักเรียนด้านอาชีพ เตรียมให้ทำงาน

5. ส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนฉันมิตรระหว่างนักเรียนที่มีวัฒนธรรม แตกต่างกัน รวมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ที่มีฐานะทางสังคมและนิสัยต่างกัน

6. ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคลในการศึกษาเพื่อความเจริญก้าวหน้า ช่วยเหลือเขาให้เข้าใจเอกลักษณ์ของตน และเผยแสดงความต้องการและความใฝ่ฝันของตนออกมา ความใฝ่ฝันสูงสุดเพื่อจะได้เห็นพระพักตร์พระเจ้า

7. สอนผู้เรียนรู้จักคุณค่าต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีทัศนคติที่ดี มีความประพฤติเรียบร้อย และช่วย ให้ผู้เรียนมีค่านิยมที่ถูกต้อง ที่ทำให้ชีวิตมีความหมายและมีคุณค่า

8. อบรมผู้เรียนให้ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม เตรียมเขาเพื่อรับใช้อาณาจักรพระเจ้า เพื่อเขาจะเป็นเชื้อความรอดเพื่อมวลมนุษย์

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการจัดการศึกษาคาทอลิกที่ยึดหลักปรัชญาและคำสอนศาสนา คาทอลิกเป็นพื้นฐานผสมผสานกับการศึกษา วิทยาการความรู้วิชาการต่างๆ ที่เป็นกระบวนการในการ พัฒนาคนและสังคม การศึกษาจึงต้องจัดระบบการเรียนการสอน ฝึกฝนการเรียนรู้จากประสบการณ์ ตรง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้คนที่ถ่ายทอดด้วยวิธีการต่างๆ และการวิเคราะห์ไตร่ตรอง ด้วยหลักธรรม และเป้าหมายของชีวิตด้วยวิธีการฝึกฝนจิต สมาธิ ให้มีความคิดที่เหมาะสมกับบริบท สภาพแวดล้อมทางสังคม ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น การศึกษาจึงเป็นลักษณะ กระบวนการ เป็นเครื่องช่วยนำทางให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เกิดปัญญา ฝึกปฏิบัติได้จนบรรลุผล สามารถทำงานช่วยเหลือตนเอง ช่วยเหลือสังคม

1.3 ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนคาทอลิก

สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก กล่าวถึงสภาพแวดล้อมที่ซึมซาบไปด้วยคุณค่าแห่งพระคริสตธรรม คือ ความรัก อิสราภาพและความรู้สึกโรงเรียนที่เป็นเสมือนบ้าน โรงเรียนจึงควรมีบางสิ่งที่เป็นธรรมเนียม ซึ่งสามารถสร้างบรรยากาศแบบครอบครัว สิ่งแรกก็คือ ความสะอาดสวยงามอย่างเพียงพอ เช่น การมีพื้นที่สำหรับห้องเรียน การกีฬา สันทนาการ เป็นต้น แม้สิ่งแวดล้อมจะไม่หรูหรา แต่บรรยากาศต้องเต็มไปด้วยความอบอุ่น ทั้งในแง่ของความเป็นมนุษย์และในแง่ของจิตวิญญาณ โรงเรียนคาทอลิกควรเป็นแบบอย่างของความเรียบง่ายและความยากจนตามแบบฉบับของพระคริสต์ แต่ไม่ขัดกับการมีวัสดุที่จำเป็นในการจัดการศึกษาอย่างเหมาะสม เนื่องจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โรงเรียนจึงต้องมีวัสดุอุปกรณ์ ที่จำเป็นแม้จะมีราคาแพงเพื่อดำเนินบทบาทในฐานะเป็นสถาบันการศึกษา สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิกได้ให้แนวทางเพื่อการพิจารณาและการฟื้นฟูขึ้นใหม่ ปี ค.ศ.1988 (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2556: 127) กล่าวถึงลักษณะเฉพาะของโรงเรียนคาทอลิกไว้ดังต่อไปนี้

1. โรงเรียนคาทอลิกมุ่งมั่นดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทางวัฒนธรรม และการพัฒนานักเรียนให้ทำงานอย่างเกิดผลเพื่อประโยชน์ของประเทศ
2. โรงเรียนคาทอลิกมุ่งสร้างบรรยากาศของชุมชนในโรงเรียนให้เกิดบรรยากาศอันมีชีวิตชีวาด้วยจิตตารมณ์พระวรสารแห่งอิสราภาพและความรัก
3. โรงเรียนคาทอลิกมุ่งช่วยเยาวชนให้พัฒนาบุคลิกลักษณะของตนควบคู่ไปกับการพัฒนาสิ่งสร้างใหม่ๆ
4. โรงเรียนคาทอลิกมุ่งบูรณาการวัฒนธรรมของมนุษย์ในทุกด้านเข้ากับข่าวดี ในการเรียนรู้เกี่ยวกับโลก เกี่ยวกับชีวิต และเกี่ยวกับมนุษย์

อาจกล่าวสรุปได้ว่า ลักษณะเฉพาะของโรงเรียนคาทอลิก คือมุ่งมั่นดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายทางวัฒนธรรม และการพัฒนานักเรียนให้ทำงานอย่างเกิดผลเพื่อประโยชน์ของประเทศ สร้างบรรยากาศของชุมชนในโรงเรียนให้เกิดบรรยากาศอันมีชีวิตชีวาด้วยจิตตารมณ์พระวรสารแห่งอิสราภาพ และความรัก มุ่งช่วยเยาวชนให้พัฒนาบุคลิกลักษณะของตนควบคู่ไปกับการพัฒนา สิ่งสร้างใหม่ๆ และ มุ่งบูรณาการวัฒนธรรมของมนุษย์ในทุกด้านเข้ากับข่าวดี ในการเรียนรู้เกี่ยวกับโลก เกี่ยวกับชีวิต และเกี่ยวกับมนุษย์

1.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนพัฒนาการศึกษา

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2556: 35) ได้ศึกษาเอกสารจากสมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิกว่าด้วยเรื่องโรงเรียนคาทอลิก ปี ค.ศ. 1977 ข้อ 29 ที่เขียนไว้ว่าโรงเรียนจำเป็นต้อง

ทบทวนแผนงานในการอบรมกลุ่มเกลาทั้งระบบ ทั้งในแง่เนื้อหาสาระและวิธีการที่ใช้ในการเรียนการสอน โดยอาศัยวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ และความเป็นโรงเรียนก็ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์นี้ และด้วยเหตุผลของความเป็นเอกภาพ สมาชิกแต่ละคนในชุมชนโรงเรียนจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีมุมมองอันเดียวกัน โดยมีพื้นฐานอยู่บนการยึดมั่นในคุณค่าต่างๆ ที่ตนเชื่อ

ในการประชุม สัมมนาของสภาการศึกษาคาทอลิก ประจำปีการศึกษา 2543 ครั้งที่ 30 ของสภาการศึกษาคาทอลิก ประเทศไทย (2545: 69-71) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ได้แก่ “บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ตามหลักพระคริสตธรรม” (Learning Persons, Loving and Caring Community, Reaching for Human Excellence, According to Christian Principles) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learn Persons) คือ บุคคลที่นำข้อมูล ประสบการณ์ มาพิจารณาไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ เกิดความเข้าใจและสามารถประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ จนกลายเป็นวิถีชีวิตของตน ผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนเป็นผู้ใฝ่รู้ แสวงหาความคิดใหม่ๆ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดและพัฒนาปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติของตนอยู่ตลอดเวลา มีการติดต่อสื่อสารต่อกันในบรรยากาศของความไว้วางใจและมี โลกทัศน์ที่เปิดกว้าง มีการแบ่งปันความรู้ และการแก้ปัญหาร่วมกัน การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เป็นการค้นพบสัจธรรมของชีวิต บุคคลแห่งการเรียนรู้แสวงหาความจริงของชีวิตอาศัยการไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ

ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร (Loving and Caring Community) โรงเรียน คือ กลุ่มบุคคลที่ผูกพันกันด้วยความคิดและอุดมคติ ชุมชนโรงเรียนคาทอลิก ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และนักเรียน สะท้อนความเป็นประชากรของพระเจ้า โดยการปฏิบัติบัญญัติแห่งความรัก ให้ความเคารพ ความเอาใจใส่ เอื้ออาทรต่อความต้องการของกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์เป็นเรื่องของคุณธรรมความรู้และการหล่อหลอมบุคคลอย่างเป็นองค์รวม ในมิติบุคคล ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านจิตวิญญาณ สติปัญญา อารมณ์ และร่างกาย ในมิติสังคม ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่รับผิดชอบ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เสียสละ และอุทิศตนเพื่อส่วนรวม กล่าวคือ เป็นคนเพื่อคนอื่น

2. พันธกิจ: สถาบันการศึกษาคาทอลิกมุ่งมั่นที่จะสร้างวิสัยทัศน์ที่กล่าวมาแล้วดังนี้

บุคคลแห่งการเรียนรู้

2.1 จัดการศึกษาอบรมที่เสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ โดยให้ผู้เรียนมีความสุข

2.2 จัดการศึกษาด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

2.3 ให้โอกาสผู้ยากไร้และด้อยโอกาสเข้ารับการศึกษาตามความเหมาะสม
ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร

2.1 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในบรรยากาศแห่งความรัก เอื้ออาทร

2.2 ให้การอภินิหารเพื่อเสริมสร้างคุณค่าของชีวิตครอบครัว

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชน ในการพัฒนา

บุคคลให้มีคุณภาพ

2.4 ส่งเสริมบรรยากาศการเสวนาระหว่างศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น

2.5 เชื่อมโยงความรู้กับวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดความหมายที่แท้จริง

สู่การปฏิบัติในชีวิต

มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์

2.1 เป็นประจักษ์พยานถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ด้วยชีวิตที่เป็นรูปธรรม

2.2 จัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสร้างสังคมแห่งความจริง ยุติธรรม และสันติ

จากการประเมินแผนอภินิหารของพระศาสนาจักรคาทอลิก ประเทศไทย และจากการไตร่ตรอง
สิ่งท้าทาย และความจำเป็นเร่งด่วนต่างๆ ของสังคมไทย สถาพระสังฆราชคาทอลิก ประเทศไทย เห็น
สมควรเสริมต่อพันธกิจ โดยยังคงยึดวิสัยทัศน์และหลักการเดิม ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในการ
สร้างชุมชนให้เข้มแข็ง และการดำเนินชีวิตแบบองค์รวม สถาพระสังฆราชคาทอลิกฯ จึงได้ประกาศ
แผนอภินิหาร คริสตศักราช 2010 โดยมีกำหนดระยะเวลาดำเนินการ 5 ปี คือ ในระหว่างปี ค.ศ. 2010-
2015 และเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางของแผนอภินิหารของพระศาสนาจักรโรงเรียนคาทอลิกจึงได้
ร่วมกันกำหนดพันธกิจการศึกษาดังต่อไปนี้ (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2557: 107)

1. ทบทวนกำหนดวิสัยทัศน์ จัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนให้เป็นไป
ตามเป้าหมายของโรงเรียนคาทอลิก

2. จัดทำแผนงานอภินิหาร จัดการสอนคำสอน คริสตศาสนา และจริยศึกษา และจัดให้มี
บุคลากรฝ่ายอภินิหารที่มีคุณภาพในสัดส่วนที่เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน

3. จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่มีการบูรณาการ
คุณค่าพระวรสารโดยใช้เทคโนโลยีสนับสนุนอย่างเหมาะสม

4. จัดให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่อง
คุณค่าการศึกษาคาทอลิก รวมทั้งทักษะที่จำเป็น ในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

5. ประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา
ของโรงเรียนโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

6. สร้างบรรยากาศโรงเรียนตามจิตตารมณ์พระวรสาร โดยมีความรักและอิสรภาพเป็นพื้นฐาน

7. สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายโรงเรียนของสภาฯ ในการช่วยเหลือและแบ่งปันกันในการพัฒนาโรงเรียน ตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

8. สร้างความพร้อมในการอยู่ร่วมกันอย่างยุติธรรมและสันติ ท่ามกลางความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม โดยเริ่มต้นจากประชาคมอาเซียน

9. ช่วยเหลือและจัดการศึกษาให้แก่ผู้ร้อโอกาส

แผนการศึกษา คริสตศักราช 2010 สภาการศึกษาคาทอลิก (2557: 116-119) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายของชุมชนการศึกษาคาทอลิก ที่ได้จากการสังเคราะห์ไว้เป็นแนวปฏิบัติ ได้แก่ บทบาทของโรงเรียนกับครู บทบาทของโรงเรียนกับพ่อแม่ บทบาทของโรงเรียนต่อรัฐและชุมชน และบทบาทของโรงเรียนกับพระศาสนจักร โดยมีหลักการเบื้องต้นของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก และการดำเนินการเพื่อมาตรฐานคุณภาพตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้นอาจกล่าวสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนพัฒนาการศึกษา คือ บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ตามหลักพระคริสตธรรม

1.5 นโยบายและรูปแบบการเรียนการสอนแบบคาทอลิก

พระคาร์ดินัลยูเซปเป เวอร์ซาลดี สมณมนตรีประจำสมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก ได้กล่าวถึง การศึกษาเป็นการพัฒนาใน 3 ประเด็นหลัก คือ 1) การจัดการศึกษาเพื่อชีวิต 2) การจัดการศึกษาเพื่อบ่มเพาะและดูแลรักษา 3) การจัดการศึกษาเพื่อยืนยันความมั่นคงในการเป็นประชากรของชีวิต (อุดมสาร. 2559: 3) ซึ่งมุขนายกหลุยส์ จำเนียร สันติสุขนิรันดร์ (2555: 117) ประธานสภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย ได้แถลงนโยบายการศึกษาของสภาพระสังฆราชฯ โดยให้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินพันธกิจในสภาพของสังคมสมัยใหม่ เพื่อต่อต้านกับเหตุผลนิยม (Rationalism) ที่ได้เสนอให้คนคิดและปฏิบัติผิดๆ และไม่ให้ศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง โรงเรียนคาทอลิกจึงต้องคงไว้ซึ่งอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก และแสดงเอกลักษณ์ของตนให้เด่นชัด โดยการสร้างบรรยากาศคาทอลิก สอนคำสอน ปลุกฝังความเชื่อผสมผสานวัฒนธรรม ซึ่งมีผลถึงการบริหารคุณภาพ การอบรมคุณธรรม จริยธรรมและคุณค่าพระวรสาร ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติของโรงเรียนคาทอลิกในแผนอภิปาล ปี 2010-2015 ข้อ 42 ดังนี้ (สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2553: 39-40)

1. ให้การอบรมผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา เรื่องคุณค่าความหมายที่แท้จริงของการเป็นโรงเรียนคาทอลิก

2. ทำให้คุณค่าพระวรสาร ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม จิตอาสา และชีวิตภาวนาอยู่ในบรรยากาศการเรียนการสอน โดยมุ่งให้ผู้เรียนรู้จักรักและรับใช้ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น เสริมสร้างสังคมที่ดีงาม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

3. ผู้ปกครอง และผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดให้เด็กคาทอลิกทุกคนได้รับการศึกษาอบรม และได้เรียนคำสอนในโรงเรียนคาทอลิก เพื่อปลูกฝังความเชื่อให้เข้มแข็ง

4. จัดให้มีฝ่ายอภิบาลในโรงเรียน ในจำนวนที่มีอัตราส่วนสอดคล้องและเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน

5. จัดให้มีการสอนคุณธรรม จริยธรรม ฯลฯ โดยอาศัยคุณค่าแห่งพระวรสารในโรงเรียนคาทอลิก

6. จัดให้มีการอบรมเรื่องสื่อศึกษา สิทธิมนุษยชน สันติศึกษา เพศศึกษา และนิเวศวิทยา ในโรงเรียน

สภาการศึกษาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยจึงได้มีนโยบายดังนี้ (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย, 2558: ออนไลน์)

1. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อสังคม

1.1 สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมเสรีภาพและความรักแบบพระวรสารในสถาบัน

1.2 เปิดโอกาสให้เด็กและเยาวชนรู้จักรับผิดชอบ ต่อส่วนตัวและส่วนรวม

1.3 เน้นการปฏิบัติและการปลูกฝังค่านิยมของการเคารพในสิทธิของกันและกัน การมีความคิดสร้างสรรค์และการฝึกกำลังทำความดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่ตนอาศัยอยู่

2. ความรับผิดชอบของสถาบันการศึกษาคาทอลิกต่อพระศาสนจักรและศาสนาอื่น

2.1 อบรมเด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาต่อพระศาสนจักรและต่อศาสนาอื่น

2.2 อบรมสั่งสอนเด็กและเยาวชนทุกศาสนาให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจกัน

2.3 นำวัฒนธรรมมาบูรณาการในการปฏิบัติศาสนกิจเพื่อส่งเสริมคุณค่าของศาสนา

2.4 พึงตระหนักและถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่จะอบรมเด็กและเยาวชนคาทอลิก

3. ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถาบันการศึกษาคาทอลิก

3.1 พึงคำนึงถึงความต้องการของโลกในสมัยปัจจุบัน

3.2 พึงใช้อุปกรณ์และทักษะในการสอนตามหลักการใหม่ๆ ที่ค้นพบในสมัยปัจจุบัน

3.3 พึงให้คณะครู อาจารย์มีส่วนรับผิดชอบในการวางนโยบายและการบริหารสถาบัน

3.4 พึงสงเคราะห์ช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่ขัดสน

3.5 พึงร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับบิดามารดาและผู้ปกครองในการอบรมเด็กและเยาวชน

นอกจากนี้ยังได้กำหนดให้โรงเรียนคาทอลิกต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และมีศักยภาพที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จตามเงื่อนไขของเวลา และศักยภาพแห่งการพัฒนาในบริบทที่เหมาะสมกับเงื่อนไข และบริบททางวัฒนธรรมและสังคมไทย ดังนี้

1. มีปรัชญาการศึกษา ซึ่งปรัชญาการจัดการศึกษาดังกล่าวต้องแสดงถึงเอกลักษณ์ของพระศาสนจักร และเป้าหมายการพัฒนาชุมชนและสังคมไทย

2. มีระบบการศึกษาที่ตอบสนองปรัชญา และกระบวนการจัดการศึกษาที่โปร่งใส ชัดเจน และจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และร่วมมือกันสู่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการของผู้เรียน และสถาบันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

3. ระบบการจัดการศึกษาต้องแสดงพันธกิจหลักของสถาบันและต้นสังกัด ดังนี้

3.1 จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของสังฆมณฑล

3.2 จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของคณะนักบวช และพระพรพิเศษของคณะ หรือจุดมุ่งหมายการก่อตั้ง

3.3 จุดมุ่งหมายของสถานศึกษาฆราวาสคาทอลิกที่จัดการศึกษาในการมีส่วนร่วม และร่วมมือกับพระศาสนจักรท้องถิ่นและสังคมไทย

3.4 กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่ยั่งยืนแสดงให้เห็นเอกลักษณ์ที่มุ่งมั่นในภารกิจที่มีต่อสังคมไทย

3.5 มีระบบการพัฒนาคณาจารย์ที่ดีและมีคุณภาพ เพื่อรักษามาตรฐานการจัดการศึกษา และการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาคาทอลิก วิธีการจัดการศึกษาที่กำหนดเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ แสดงให้เห็นมาตรฐานการดำเนินงาน และภารกิจที่มุ่งมั่นเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมไทยและประโยชน์สูงสุดของประชาชน ดังนี้

3.5.1 มีมาตรฐานการศึกษาคาทอลิกในกระบวนการจัดการที่นำไปสู่การปลูกฝังฝักอบรมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3.5.2 มีมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนแบบคาทอลิก และฟื้นฟูการนำรูปแบบการเรียนการสอนแบบคาทอลิกมาใช้ เช่น

3.5.2.1 ระบบการศึกษาแบบเยสุอิต และรูปแบบการสอนแบบการไตร่ตรอง (Reflective Pedagogy) และกระบวนการศึกษาแบบแลกเปลี่ยนสนทนาระหว่างกัน (Colloquium)

3.5.2.2 ระบบการศึกษาแบบอัครสุลิน

3.5.2.3 ระบบการจัดการศึกษาแบบชะลอเขียน (The Preventive System)

3.5.2.4 ระบบการจัดการศึกษาแบบลาซาล (The Shared Vision)

3.5.2.5 ระบบการจัดการศึกษาแบบคณะภคินีอัสสัมชัญ (Assumption Education)

3.5.2.6 ระบบการจัดการศึกษาของพระศาสนจักรท้องถิ่น

3.5.3 มีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อการพัฒนาที่ชัดเจน และมีการเฝ้าระวังผลกระทบที่เกิดขึ้น

3.5.4 มีการเสวนาแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลและสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

อาจกล่าวสรุปได้ว่า นโยบายและรูปแบบการเรียนการสอนแบบคาทอลิก คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม มีระบบการศึกษาที่ตอบสนองปรัชญา และกระบวนการจัดการศึกษาที่โปร่งใส ชัดเจน และจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โดยมีเป้าหมายที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาของผู้เรียน และสถาบันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ทำให้คุณค่าพระวรสาร ศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม จิตอาสา และชีวิตภาวนาอยู่ในบรรยากาศการเรียนการสอน โดยมุ่งให้ผู้เรียนรู้จัก รักและรับใช้ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น เสริมสร้างสังคมที่ดีงาม และเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว

1.6 อัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก

อัตลักษณ์ (Identity) เป็นผลที่เกิดขึ้นของผู้เรียนตามปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งโรงเรียน การกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกจึงมุ่งเน้นผลที่เกิดจากการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง โดยมุ่งไปที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย (Input) และกระบวนการ (Process) ที่เอื้อต่อการสนับสนุน ส่งเสริม ให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์อย่างจริงจัง (ชาติชาย พงษ์ศิริ. 2555: 96-97)

สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก ในปี 2540 ข้อ 11 กล่าวถึงหัวใจอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกอยู่ที่การจัดกิจกรรมที่บูรณาการความเชื่อ วัฒนธรรม และชีวิตเข้าด้วยกัน อันเป็นธรรมชาติของพระศาสนจักรคาทอลิก (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2556: 217) และสมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก ในปี 2550 อธิบายอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก คือ การเป็นชุมชนแบบคริสต์ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งภายในชุมชนที่สมาชิกทั้งหมดมีส่วนร่วมในความเป็นหนึ่งเดียวกันอันพี่น้อง ซึ่งทำให้โรงเรียนคาทอลิกเป็นสภาพแวดล้อม สำหรับประสบการณ์กับพระศาสนจักรอย่างแท้จริง (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย 2556: 311)

ดังนั้นในการศึกษาเอกลักษณ์การศึกษาคาทอลิกจากสมณสาสน์ และเอกสารต่างๆ ของพระศาสนจักรที่เกี่ยวข้องกับการอบรมตามหลักพระคริสตธรรม และข้อแนะนำบางประการซึ่งโรงเรียน

คาทอลิกจำเป็นต้องนำไปศึกษาและเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่ดังนี้ (สมาคมครูโรงเรียนคาทอลิก. 2550: 16)

1. การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำมนุษย์ที่สมบูรณ์
2. มนุษย์มีศักยภาพในการพัฒนาสู่ความครบครันกันทุกคน
3. กระบวนการศึกษาอบรมควรสร้างให้เกิดการตระหนักในตนเองของมนุษย์เป็นสิ่งที่ประเสริฐที่สุด ที่มีจิตวิญญาณ จิตใจและสติปัญญา อันทำให้มีเสรี และอำนาจอธิปไตยสามารถเลือกได้
4. การศึกษาคาทอลิกนำมนุษย์สู่ความรักและความหวังใญ่ดูแลเพื่อนมนุษย์และสิ่งสร้าง
5. การศึกษาคาทอลิกนำสู่การสร้างสังคมที่มีความยุติธรรมและสันติภาพบนพื้นฐานของความรักและการให้อภัย
6. การศึกษาคาทอลิกทำหน้าที่ช่วยพ่อแม่ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการอบรม หล่อหลอมบุตร
7. การเรียนการสอนสาระความรู้ต่างๆ มีเป้าหมายการเข้าถึงความจริง ความดีงาม
8. การศึกษาคาทอลิกเป็นการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวของชีวิต หรือชีวิตที่เป็นองค์รวมโดยประสานวัฒนธรรมกับความรู้ ความเชื่อในศาสนาให้เป็นเนื้อเดียวกับชีวิต

สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิกได้ออกเอกสาร มิติด้านศาสนาของการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก โดยอธิบายอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกอยู่ที่มิติทางศาสนาของโรงเรียน และกล่าวถึงสิ่งที่ทำให้โรงเรียนคาทอลิกมีลักษณะเด่นแตกต่างออกไปคือ มิติทางศาสนา ซึ่งจะเห็นได้จาก บรรยากาศทางการศึกษา การพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันระหว่างวัฒนธรรมและพระวรสาร และการทำให้เกิดความกระจ่างของความรู้ทั้งปวงด้วยแสงแห่งความเชื่อ ดังนั้นอัตลักษณ์โรงเรียนคาทอลิก คือ การบูรณาการวัฒนธรรม ความเชื่อ และชีวิต (จรัล ทองปิยะภูมิ. 2555: 68)

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2557: 2) ได้รวบรวมข้อคิดจากงานวิจัยที่มีคุณภาพเกี่ยวกับการศึกษาและนำเสนอผู้บริหารและครูในการสัมมนาหัวข้อ อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก เพื่อจะได้ร่วมกันก้าวต่อไปด้วยอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ซึ่งสรุปได้ว่าโรงเรียนคาทอลิกควรจะสร้างความเชื่อมั่นในจุดแข็ง 3 ประการ ซึ่งปรากฏเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิก คือ

1. การพัฒนาด้านจิตวิญญาณและจิตใจ นอกเหนือไปจากสติปัญญาและร่างกาย
2. การปลูกฝังนักเรียนให้มีความรักเมตตา รับผิดชอบและรับผิดชอบต่อสังคม
3. ความทุ่มเทเอาใจใส่และปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างเสมอภาค มีความปลอดภัยในร่างกายและทรัพย์สิน และปลอดภัยจากยาเสพติดและอบายมุข และมีสังคมในโรงเรียนที่ดี

จากนั้น ในระหว่างปี ค.ศ.2012 - 2015 โรงเรียนคาทอลิกได้ร่วมมือกันส่งเสริมคุณลักษณะ 2 ประการ คือ รักและซื่อสัตย์ ซึ่งจำเป็นมากสำหรับความท้าทายที่มีอยู่ในสังคมไทยปัจจุบัน ส่วน

คุณลักษณะประการอื่น แต่ละโรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบท และสภาวะแวดล้อมของตน ดังนี้คือ (สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2557: 104)

1. รัก คือ เมตตารับใช้ โดยรักองค์ความดี รักและเคารพในคุณค่าศักดิ์ศรีของตนเองและผู้อื่น เป็นบุคคลเพื่อผู้อื่น เสียสละ มีน้ำใจ พร้อมแบ่งปันและช่วยเหลือผู้อื่น โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน รู้จักให้อภัยและคืนดี รักทนุถนอมสิ่งสร้างทั้งหลาย

2. ซื่อตรง คือ ซื่อสัตย์มีปรีชาญาณในการดำรงตนอยู่ในความจริง รู้จักแสวงหาความจริง แยกแยะ ดีชั่วจริงเท็จ และให้คุณค่าสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง กล้าหาญที่จะทำสิ่งที่ถูกต้องและเที่ยงตรง จริงใจ มีสัจจะ โปร่งใส ไม่คดโกงหรือเบียดเบียนผู้อื่น

3. กตัญญูรู้คุณ รู้คุณต่อพระเจ้า สิ่งสร้าง ผู้มีพระคุณ และตระหนักในความดีที่ผู้อื่นมอบให้ ตน พร้อมตอบแทนคุณในทุกโอกาส นบনอบ เคารพ เชื่อฟัง ให้เกียรติบิดามารดา และผู้มีพระคุณ รู้คุณสถาบันและแผ่นดิน

4. พอเพียง มีภูมิคุ้มกัน เฉลียวฉลาด รอบคอบ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง พอใจในสิ่งที่ตนมี ประหยัดอดออม มีชีวิตอยู่อย่างเรียบง่ายและมีความสุข รักและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ

5. รักกันฉันพี่น้อง ดำเนินชีวิตเป็นหนึ่งเดียว ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน บนพื้นฐานของความเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เคารพในความแตกต่างทางความเชื่อศาสนา และวัฒนธรรม

6. มุ่งความเป็นเลิศ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รอบรู้ และมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศเต็มศักยภาพแห่งตน

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โรงเรียนคาทอลิกมีลักษณะเด่นในมิติทางศาสนา คือการสร้างบรรยากาศตามจิตตารมณ์พระวรสารที่เต็มไปด้วยเสรีภาพและความรัก การจัดการศึกษาคาทอลิกยึดปรัชญาและหลักธรรมคำสอนของศาสนาเป็นพื้นฐานและบูรณาการกับความรู้ทางวิชาการต่าง ๆ โดยจัดกระบวนการพัฒนาคนและสังคมด้วยระบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น ฝึกการคิดวิเคราะห์ให้ไตร่ตรองด้วยหลักธรรมและเป้าหมายชีวิต เสริมสร้างมโนธรรมความรับผิดชอบต่อสังคม และฝึกทักษะที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ลงมือปฏิบัติด้วยตนเองหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการศึกษากระบวนการเพื่อให้การเรียนรู้เกิดความเข้าใจจนสามารถปฏิบัติได้ ทำงานช่วยเหลือตนเอง ช่วยเหลือสังคม โดยมีจุดมุ่งหมายของการพัฒนามนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น การศึกษาคาทอลิกจึงมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในชุมชนและจรรโลงไว้ซึ่งความมุ่งมั่นทางการศึกษา คือการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้มีความรัก ความเมตตา มีความซื่อสัตย์ กตัญญู อยู่อย่างพอเพียง รักกันฉันพี่น้องและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และมีอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกส่วนในการบริหารจัดการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกจำเป็นต้องเรียนรู้ หลักการ แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพสามารถนำแนวคิดและทฤษฎีมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสมกับบริบทและในสถานการณ์ต่างๆ

ในการอธิบายการเปลี่ยนแปลงองค์การค่อนข้างมาก โดยที่ระบบก็คือชุดของสิ่งต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและระหว่างสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน (ไตรรัตน์ โศภผลาภรณ์. 2554: 115)

อาจกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีระบบมีบทบาทสำคัญในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ในสังคม เพราะทุกอย่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบ และแต่ละระบบก็จะประกอบด้วยระบบย่อยลงไปเรื่อยๆ จนถึงระบบที่เล็กที่สุด ในการทำความเข้าใจองค์การจะต้องมององค์การให้เป็นระบบที่ประกอบด้วยมนุษย์หรือคนจำนวนมากมาร่วมกันดำเนินงาน หรือประกอบภารกิจเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมาย

2.2 ความหมายของระบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554: 979) ให้ความหมายของระบบไว้ว่า เป็นกลุ่มของสิ่งซึ่งมีลักษณะประสานเข้าเป็นสิ่งเดียวกัน ตามหลักแห่งความสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันด้วยระเบียบของธรรมชาติ หรือหลักเหตุผลทางวิชาการ ซึ่งสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (2556: 159) ได้ให้ความหมายของแนวคิดเชิงระบบเป็นการจัดการทั้งองค์การ และการจัดการกับองค์ประกอบแต่ละส่วนเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ ส่วน ศัญญา จันทรังษวณ (2557: ออนไลน์) ได้สรุปความหมายของวิธีการเชิงระบบ (System Approach) เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินงานเรื่องหนึ่งเรื่องใดบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของระบบ จะเห็นได้ว่าการกล่าวถึงระบบความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้คือ

1. องค์ประกอบ หน้าที่ และการจัดการองค์ประกอบ
2. ความสัมพันธ์ และเป้าหมายขององค์ประกอบ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ระบบหมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 หลักการและความสำคัญของระบบ

ระบบในองค์การโดยทั่วไป มี 2 ประเภท คือ ระบบปิด (Closed System) ซึ่งเป็นระบบที่ไม่พึ่งพาสิ่งแวดล้อมและปิดตัวเองจากโลกภายนอก และระบบเปิด เป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์ และแลกเปลี่ยนปัจจัยซึ่งกันและกันกับบริบทหรือสิ่งแวดล้อมภายนอก (Daft. 2001: 14) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การตามหลักการของทฤษฎีแรงผลักแรงดึง (Push-Pull Theory) จะประกอบด้วยปัจจัยด้านระบบ (System) ได้แก่ ระบบการทำงาน ที่เหมาะสมเพื่อให้บุคลากรได้เตรียมความพร้อมในการเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ ความพร้อมและความต้องการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนระบบและบุคลากรให้สัมพันธ์กัน เอกชัย

กีสุขพันธ์ ศิลปะชัย บุรณพานิช นัยนา จันตะเสน (2553: 16) จันทราณี สงวนนาม (2553: 93-94) อนันต์ นามทองตัน (2553: 49) กล่าวถึงหลักการของแนวคิดทฤษฎีระบบ ไว้ดังนี้คือ

1. ทฤษฎีระบบเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพล หรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม และมีรูปแบบของการจัดลำดับในลักษณะของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน

2. มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต ที่แสดงให้เห็นถึงผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับ ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันและกัน ถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป ก็จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย

3. ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการมีเหตุผลของสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อผลของสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่เชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้นมาจากหลายสาเหตุ และจะมองทุกๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่าที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ

4. ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็นปัจจัยเข้า (Input) มากกว่า กระบวนการ (Process) ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่งซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง และทฤษฎีระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยน และป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่ระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบซึ่งก็คือการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)

จากกล่าวได้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงองค์การจำเป็นต้องคำนึงถึงการปรับเปลี่ยนระบบและบุคลากรให้สัมพันธ์กันโดยคำนึงถึงการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมที่มีรูปแบบของการจัดลำดับของระบบใหญ่และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน องค์ประกอบของระบบมีส่วนที่สัมพันธ์กันและคำนึงถึงผลของปัจจัยเข้าและการวิเคราะห์ระบบ โดยลักษณะสำคัญขององค์การตามแนวคิดเชิงระบบ จะมีการนำเข้าปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต มีการป้อนกลับข้อมูลการดำเนินงาน เพื่อช่วยให้ระบบปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การทุกรูปแบบมีการเสื่อมสลายจึงต้องสร้างสมดุลภาพระหว่างระบบกับบริบท และมีการบูรณาการงานให้เป็นหนึ่งเดียวกันเมื่อองค์การเติบโตมากขึ้น

2.4 องค์ประกอบของระบบ

ระบบมีคุณลักษณะสำคัญ คือ ในระบบหนึ่งๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยๆ มากมายและภายในระบบย่อยอาจจะมีระบบย่อยลงไปอีก ในส่วนต่างๆ ของระบบจะอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ และในการเคลื่อนไหวของส่วนต่างๆ ของระบบนี้จะมีปฏิกริยาตอบโต้ต่อกัน นอกจากนี้การ

เปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบอาจมีผลทำให้ต้องเปลี่ยนแปลงระบบย่อย ที่อาจทำให้กระทบกระเทือนถึงระบบที่ใหญ่กว่าได้ (อนันต์ นามทองต้น. 2553: 49) รูปแบบของระบบที่ใช้อยู่ในองค์การต่างๆ ส่วนใหญ่จะมีองค์ประกอบพื้นฐานคล้ายคลึงกันแต่การนำเสนอรูปแบบอาจมีความแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ ในช่วงเวลาที่ต้องการแสดงแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องนั้น

จากการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีระบบตามแนวคิดของ ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg; & Ornstein. 2004: 36) ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสิ่งแวดล้อม (Environment) จากแนวคิดของสมิท (Smith. 1982: 33) ประกอบด้วย แหล่งทรัพยากร (Sources) ปัจจัย (Input) กระบวนการและการเปลี่ยนแปลงสภาพ (process and Transformation) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และนักการศึกษาอื่นๆ ได้แก่ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 50-51) และไตรรัตน์ โกศพลากรณ์ (2554: 117) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของระบบมี 5 ประการ จันทราณี สงวนนาม (2553: 95) กล่าวถึง 4 ประการ และอภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551: 85) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของระบบมี 3 ประการ สำหรับองค์ประกอบที่นักการศึกษาได้กล่าวถึงดังนี้คือ

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบโดยรวมซึ่งจะมีผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ได้รับตามลำดับ ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อม สมุด ดินสอ อื่นๆ รวมทั้งและสารสนเทศเพื่อการผลิต เทคโนโลยี การบริการที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างนักเรียนและครู เพื่อให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ นอกจากนี้ สมิท (Smith) ได้เสนอแหล่งทรัพยากร (Sources) ต่างๆ สำหรับปัจจัยแต่ละปัจจัยที่นำเข้าสู่ระบบด้วย

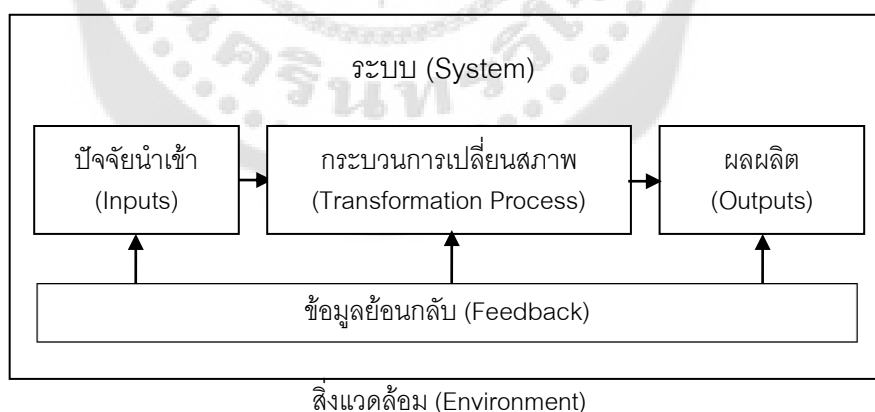
2. กระบวนการ (Process) หรือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformation Process) หมายถึงกรรมวิธีในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าไปสู่ผลผลิตที่ต้องการ กระบวนการที่มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยนำเข้าที่เหมาะสม วิธีการต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลผลิต ในระบบการศึกษา ได้แก่ วิธีสอนต่างๆ การนำทรัพยากรมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันจะต้องคำนึงถึงระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อยๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหารจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตามตรวจสอบ เป็นต้น ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์กับครูและนักเรียนเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน

3. ผลผลิต ผลลัพธ์ หรือ ผลงาน (Output) หมายถึง ผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำปัจจัยมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งต่างๆ ที่ออกมาจากกระบวนการและเข้าไปสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก ระบบ ซึ่งอาจจะออกมาในรูปข้อมูลสารสนเทศทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม รวมถึงความสำเร็จในลักษณะต่างๆ ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะ

ต่างๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตภาพ รวมทั้งการบริการขององค์การทางการศึกษาที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ รวมถึงการเผยแพร่เป็นต้น

4. ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ลูเนนเบิร์กและออสเตน จันทรานี สวงนาม และไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ อธิบายว่าข้อมูลย้อนกลับเกิดจากการประเมินผลของผลผลิต หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลผลิตหรือกระบวนการขององค์การและการศึกษาประเมินผลของผลงานเพื่อหาข้อมูลย้อนกลับนำมาวิเคราะห์ปรับปรุงต่อไป สารสนเทศที่ได้จากการดำเนินงานของระบบจะมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยอื่นๆ ต่อไปในอนาคต ข้อมูลสารสนเทศนี้อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตต่อไป

5. สิ่งแวดล้อม (Environment) ลูเนนเบิร์กและออสเตน ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ เฉลิมพงศ์ มีสมนัย ได้อธิบายสิ่งแวดล้อม คือ สิ่งที่อยู่ล้อมรอบระบบองค์การ ซึ่งประกอบด้วย สังคม การเมืองและแรงกดดันจากระบบเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษา กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในบางกรณีจะส่งผลกระทบที่เป็นผลเสียทำให้องค์การโดยรวมหรือองค์ประกอบต่างๆ เกิดปัญหา จำเป็นต้องแก้ไขด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง จันทรานี สวงนาม (2553: 95) ได้กล่าวถึงผลกระทบ (Outcome) ซึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดไว้หรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้ ระบบ ดังภาพระบบเปิดทั่วไป



ภาพประกอบ 2 ระบบเปิดทั่วไป (Basic Open System)

ที่มา: Thomas Cummings; & Christopher Worley. (2008). *Organization Development & Change*. p. 90

อาจสรุปได้ว่า การบริหารการศึกษาตามแนวคิดของทฤษฎีระบบประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ดังนั้นการนำทฤษฎีระบบมาใช้ในการบริหารองค์การทางการศึกษาจะต้องคำนึงถึงหลักการและเทคนิควิธีการของแนวคิด ซึ่งจะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เหมาะสมและถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบผลของการดำเนินการที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ อันเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงองค์การต่อไป

3. แนวคิดที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดในการบริหารจัดการใหม่ๆ ที่แตกต่างจากการบริหารจัดการโดยทั่วไป ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการบริหารจัดการในองค์การ มักจะเน้นการปรับปรุงแนวคิด ระบบ กระบวนการ หรือวิธีดำเนินการบริหารจัดการภายในองค์การ ให้สามารถยกระดับความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การในระยะยาวอย่างยั่งยืนได้ หากมีการนำแนวคิดมาใช้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงระดับโลก (Bain & Company) ได้ทำแบบสอบถามผู้บริหารในยุโรป อเมริกา และเอเชียพบว่า สอดคล้องเครื่องมือทางการบริหารจัดการ 1 ใน 25 ตัวที่ใช้กันมากที่สุดในปี 2011 ได้แก่ โครงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (กฤษฎา กรุดทอง. 2555: 11-12)

3.1 ความเป็นมาของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) มีวิวัฒนาการของแนวคิดการบริหารตามสถานการณ์ต่างๆ เช่น การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ แบบมนุษยสัมพันธ์ การบริหารตามสถานการณ์ และการบริหารเชิงระบบ ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ของสังคม การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม ฯลฯ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารแบบรู้เท่าทันเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีการใช้พินความรู้เดิมเป็นฐานการคิดและนำมาวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจรวมทั้งป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์การ และระบบการทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ (วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. 2557: Online)

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงเริ่มมีการกล่าวถึงในปี 1950 เมื่อ เลวิน (Lewin) ได้นำนักจิตวิทยาสังคมกลุ่มหนึ่งเข้าไปฝังตัวอยู่ในองค์การเพื่อศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นวิธีการเปลี่ยนความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของบุคลากร โดยได้กำหนดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงและกรอบเครื่องมือในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (Marquis; & Huston. 2009: 167) การบริหารการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง โดยใน ปี ค.ศ.1996 คอตเตอร์ (Kotter) ได้ทำการวิจัยสาเหตุของความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การต่างๆ และนำเสนอขั้นตอน

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จในหนังสือ Leading Change: An Eight-Step Action Plan for Leaders หลังจากนั้นอีก 6 ปี คือ ในปี ค.ศ. 2002 เขาได้พัฒนาแนวคิดนี้โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่ตัวบุคคลกร โดยออกหนังสือเรื่อง The Heart of Change ร่วมกับ โคเฮน (Cohen) แนวคิดนี้ถูกนำไปใช้และได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ทำให้ได้รับความนิยมในหน่วยงานต่างๆ ของสหรัฐอเมริกา และนานาชาติในปัจจุบัน (เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ. 2553: 19) สำหรับประวัติของนักคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงสรุปในตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 ประวัติของนักการศึกษาทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ปี (Year)	นักคิด (Thought Leaders)	ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
1920	เดมมิง (Deming)	วงจรเดมมิง (Deming Cycle, PDCA, PDSA)
1950	เลวิน (Lewin)	ทฤษฎี 3 ขั้นตอนของเลวิน (The Three Step Model)
1960	รอส (Ross)	ทฤษฎี 5 ขั้นตอนของความรู้สึกสูญเสีย (Five Stages of Grief)
1970	บริษัทแมคคินซี (Mckinsey Consulting)	กลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ (7-s Model)
1979	คอตเตอร์และเชอเลสซิง (Kotter; & Schlesing)	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 6 แนวทาง (The Six Change Approaches)
1979	เนดเลอร์และทัชมัน (Nadler; & Tushman)	การเปลี่ยนแปลงที่มีความสอดคล้องกันของพฤติกรรม องค์การ (The Congruence Model of Change)
1980	เบียร์และนอร์เรีย (Beer; & Noria).	ทฤษฎี E และ ทฤษฎี O (Theory E and Theory O)
1983	กันเตอร์ (Kanter)	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Kanter's Change Model)
1985	เบสส์ (Bass)	ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory)
1986	คูปราเดฟ (Cooperidef)	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก 4D's
1989	มินเบิร์ก (Mintzberg)	ทฤษฎีเปลี่ยนแปลงแบบฉุกเฉิน (Emerget Change)
1990	เซงเก้ (Senge)	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Five Disciplines)

ตาราง 1 (ต่อ)

ปี (Year)	นักคิด (Thought Leaders)	ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
1991	ไอเซน (Ajzen)	ทฤษฎีการวางแผนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (The Theory of Planned Behavior)
1991	เพททิกิวและวิป (Pettigrew; & Whipp)	ทฤษฎีขนาดของการเปลี่ยนแปลง (Dimensions of Change)
1992	ไชน์ (Schein)	ทฤษฎีเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม 3 ขั้นตอน (The Three Levels of Culture)
1993	ทริคและบีเยอร์ (Trice; & Beyer)	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ (Changing Organization Cultures)
1995	คอตเตอร์ (Kotter)	รูปแบบ 8 ขั้นตอน ของคอตเตอร์ (The Change 8 Phases Model)
1996	กรุงเกอร์ (Kruger)	การบริหารการเปลี่ยนแปลงภูเขาน้ำแข็ง (The Change Management Iceberg)
1998	ไพเออร์และทอมส์. (Pryor; & Toombs)	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Five P's Model)
1999	ชิลด์ (Shield).	รูปแบบการเปลี่ยนแปลง 5 ขั้นตอนของชิลด์ (Shield's Five Steps Model)
2000	การวิน (Garvin)	กระบวนการเร่งการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน (The Seven Steps Change Acceleration Process)
2001	จิก (Jick)	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงยุทธวิธี 10 ขั้นตอน (Ten 10 Commandments of Change)
2005	การวินและโรเบโต (Garvin; & Roberto)	ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงโดยการจูงใจ 4 ขั้นตอน (Change Through Persuasion)

ที่มา: Manage,12. (2014). *Organization and Change*. Online.

หลักการและแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่องในหลายสถาบันการศึกษาและในภาคปฏิบัติการขององค์กรต่างๆ จึงเป็นธรรมชาติที่มีการกล่าวถึงการบริหาร

การเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ หลายจุดเน้น ซึ่งแต่ละแนวทางจะขึ้นอยู่กับรูปแบบและวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. 2552: 23–24)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบความสำเร็จ จะต้องคำนึงถึงแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสมกับความต้องการ และยังต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ในการดำเนินการ การยอมรับการวินิจฉัยการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบ เพื่อให้สามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีความรอบคอบในการวางแผนและแผนป้องกัน การบริหารการเปลี่ยนแปลงในความหมายของการเปลี่ยนแปลง เป็นการออกแบบองค์การในลักษณะรองรับการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จจากองค์การเก่าสู่องค์การใหม่ โดยใช้เทคนิคการเปลี่ยนแปลงที่ปลูกฝังการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการองค์การเพื่อให้่ายในความเป็นจริงและการปฏิบัติการ

3.2 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในทุกองค์การ ผู้บริหารที่ต้องการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงจะต้องมองการเปลี่ยนแปลงเหมือนการเดินทางที่มีจุดเริ่มต้นและจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน ภายในระยะเวลาที่กำหนด และการเดินทางจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการบริหารจัดการที่ดี มีนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ไว้ดังนี้

นิโคล (Nickols. 2010: 2) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 2 ประการ คือ ประการแรก เป็นงานที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การวางแผนการเปลี่ยนแปลง และจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพและการบริหารปฏิกิริยาตอบโต้กับการเปลี่ยนแปลง และประการที่สองหมายถึง ขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้เชี่ยวชาญ เนื่องจากการบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และยังมีความหมายถึงองค์ความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยรูปแบบวิธีการ เทคนิค เครื่องมือ ทักษะ ตลอดจนกลไกการควบคุม ที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง เช่น ข้อกำหนดมาตรฐาน กระบวนการและขั้นตอนในการควบคุม

ฮอลแลนด์และเดวิส (Holland; & Davis. 2014: Online) ได้อธิบายความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบเพื่อประกันว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปตามทิศทางที่ได้วางแผนไว้และก่อให้เกิดความคุ้มค่าและประสิทธิภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมทั้งบรรจุเป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงหลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าผลลัพธ์จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน จากการ

ใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพของหน่วยงาน ในการประยุกต์และรับเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน

เพเทสคิว (Petrescu. 2010: Abstract) เสนอความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความพยายามที่มีแบบแผนเพื่อปรับปรุงศักยภาพขององค์กร และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น และถือว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อคนในองค์กรตระหนักว่าวิธีการ กระบวนการ หรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่นำมาใช้นั้นทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งสามารถสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น และองค์กรจะสามารถดำเนินการตามแผนการเปลี่ยนแปลงได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการมีความเข้าใจ และมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของแผนและการเปลี่ยนแปลงนั้น

รูทเวลล์และคณะ (Rothwell; et.al. 2010: 16) ให้ความหมายของการบริหารการเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร กลุ่ม หรือองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการวางแผน และประเมินการเปลี่ยนแปลงด้วยความมุ่งมั่นที่จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศ สำหรับ รอบบินส์ และเคอลเทอร์ (Robins; & Coulter. 2012: 155) ได้สรุปความหมายของการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกองค์กร และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องจัดการกับความเปลี่ยนแปลง

สำหรับนักวิชาการไทยที่ได้ให้ความหมายคำว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ได้แก่

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551: 35) ได้ให้ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนและบริหาร หรือจัดระบบเพื่อนำพาองค์กรสู่การเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีเป้าหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การหาแนวทางเพื่อเริ่มต้นใช้กระบวนการวิธีหรือระบบใหม่ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นราธิป ศรีรวม (2554: 227) ได้เสนอความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบัน (Current State) ไปสู่สภาพที่ต้องการ (Desired State) ในอนาคต โดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยนหรือเคลื่อนย้าย (Movement) องค์ประกอบด้านต่างๆ ขององค์กร เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม พฤติกรรม ฯลฯ

กิตติยา คัมภีร์ (2557: ออนไลน์) ได้สรุปความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผนปรับแต่งองค์กร กระบวนการเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับและพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการ ไปพร้อมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหาร และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์กรและบุคคล

ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา (2557: ออนไลน์) ได้อธิบายความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้องค์การได้รับผลดีและลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: ออนไลน์) อธิบายการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนปรับแต่งองค์การ กระบวนการเพื่อให้องค์การและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพ ไปพร้อมการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับองค์การและระดับบุคลากร

จากความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่นักการศึกษาที่ได้กล่าวมานี้ จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายในองค์การจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงดังนี้คือ

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ เช่น การลดขนาด เป็นต้น
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ เช่น การจัดระบบงานและจัดอัตรากำลังคนใหม่
3. มีเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงสภาพปัจจุบัน (Current State) ขององค์การไปสู่สภาพที่ต้องการ (Desired State) ในอนาคต ด้วยกระบวนการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี วัฒนธรรม ฯลฯ และสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตก้าวหน้า
4. เป็นการวางแผนนำองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง การหาแนวทางเพื่อเริ่มต้นใช้กระบวนการวิธี
5. เป็นกระบวนการจัดการองค์การให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การนำระบบใหม่มาใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าภายในระยะเวลาที่กำหนด สามารถประสบความสำเร็จ อย่างต่อเนื่อง
6. มีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ที่จะทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งมีแนวทางหรือรูปแบบวิธีการใหม่ๆ มีการใช้เทคนิควิธีที่เป็นระบบ เครื่องมือ ทักษะ ตลอดจนกลไกการควบคุมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง
7. ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่จัดการกับความเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงกรรมวิธีการทำงาน และช่วยบุคลากรให้สามารถปรับตัว การยอมรับงานที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังต้องจัดให้มีผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง
8. มีการพัฒนาศักยภาพขององค์การ โดยการจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ และใช้องค์ความรู้ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพของ

องค์การ ในการประยุกต์และรับเทคนิควิธีต่างๆ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดการผลักดันสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งทักษะความรู้ใหม่ ๆ ที่มีมากขึ้น

สำหรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก ซึ่งไม่ได้อยู่ในการควบคุมขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถตอบสนองต่อโอกาสของสภาพแวดล้อมภายนอก หรือการทำทายใหม่ๆ เพื่อให้องค์การมีความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ในอนาคต สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับผลดีของการเปลี่ยนแปลง และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ในการนำองค์การเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงาน และการดำเนินงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

อาจกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่าย ในการปรับปรุงศักยภาพขององค์การ โดยกระบวนการปรับเปลี่ยนปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ คน โครงสร้าง และเทคโนโลยี เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการ และเพื่อช่วยให้องค์การมีความเจริญมั่นคง และบรรลุเป้าหมาย

3.3 วัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นธรรมชาติที่มีการพูดถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ ซึ่งแต่จุดเน้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนนับเป็นจุดเริ่มต้นที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละองค์การจะมีการจัดทำวัตถุประสงค์ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. 2552: 23-24) สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของนักการศึกษาดังนี้

ดูบริน (Dubrin. 1984: 448) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่เป็นไปตามวิถีทางการพัฒนาองค์การไว้ 10 ประการคือ

1. การเพิ่มระดับความไว้วางใจและสนับสนุนระหว่างกันในกลุ่มบุคลากรขององค์การ
2. มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาได้มากขึ้น แทนที่จะไปเก็บกอดปัญหาขององค์การไว้
3. เพิ่มระดับทิศทางการติดต่อสื่อสาร คือ จากระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบน ระดับ

แนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยง

4. ส่งเสริมระดับขวัญและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน
5. ให้มีส่วนร่วมมากขึ้น มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจกันทั้งองค์การ
6. ส่งเสริมให้มีการจัดการเกี่ยวกับความขัดแย้งมากกว่าที่เก็บกอดไว้
7. พยายามกำจัดความขัดแย้งที่ไม่พึงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่างๆ
8. ส่งเสริมการจูงใจในกลุ่มบุคลากร เจ้าหน้าที่ และพนักงานทุกระดับขององค์การ

9. ลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่ผู้บริหารหรือผู้จัดการ

10. ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มากขึ้น

เฟรนช์และเบลล์ (French; & Bell. 1990: 14) สรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การว่าเป็นความพยายามที่จะทำให้องค์การมีชีวิตชีวายืนยาวต่อไปอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและองค์การสามารถบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคล ซึ่งเฮลลริเกิลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 1996: 684) อธิบายการเปลี่ยนแปลงองค์การมีสองประการคือ เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

วิลาวณย์ จารุอรินนท์ (2553: 17) เสนอวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงเพื่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การจะเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากรทุกคนในองค์การ บรรยายภาพของการร่วมมือแก้ปัญหาร่วมกัน เสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน และทำให้การติดต่อสื่อสารทั่วถึง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

กมลเรศน์ สันติเวชกุล (2551: 112) อธิบายวัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างความเข้าใจในเนื้อหาและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาของโครงการ เพื่อลดความเสี่ยง เพิ่มความเป็นไปได้ในส่วนของปัจจัยความสำเร็จในการจัดสร้างระบบให้เป็นไปอย่างพร้อมเพรียง การจัดสร้างในลักษณะดังกล่าวต้องอาศัยการวางแผนที่ดี และเทคนิคที่ดี

จากมุมมองด้านวัตถุประสงค์ของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักการศึกษา 4 ท่าน ได้แก่ ดูบริน (Dubrin. 1984: 448) เฟรนช์และเบลล์ (French; & Bell. 1990: 14) วิลาวณย์ จารุอรินนท์ (2553: 17) และ กมลเรศน์ สันติเวชกุล (2551: 112) สรุปได้ดังนี้คือ

1. เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และองค์การมีชีวิตชีวายืนนานต่อไปอย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น และสามารถบรรลุเป้าหมายองค์การ รวมทั้งบรรลุเป้าหมายชีวิตแต่ละคน

2. ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของกระบวนการกลุ่ม และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีความพร้อมที่จะเผชิญปัญหาและแก้ปัญหาขององค์การ

3. เพื่อสร้างความเข้าใจในเนื้อหา และตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงเวลาของโครงการ เพื่อลดความเสี่ยง ส่งเสริมให้มีการตอบโต้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มากขึ้น

4. ส่งเสริมสมาชิกให้มีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งไม่เพียงประสงค์ระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงของโครงการ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการใช้ลักษณะการเป็นผู้นำแบบร่วมแรงร่วมใจทั่วทั้งองค์การ

5. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและจูงใจบุคลากรทุกระดับขององค์การ เพิ่มความเป็นไปได้ในส่วนของปัจจัยความสำเร็จในการจัดสร้างระบบให้เป็นไปอย่างพร้อมเพรียง และการลดระดับพฤติกรรมทางการเมืองในหมู่นักบริหาร

6. เพื่อเพิ่มระดับการติดต่อสื่อสารในทิศทาง คือจากระดับบนลงล่าง ระดับล่างขึ้นบน ระดับแนวนอนหรือแนวราบ รวมตลอดถึงลักษณะทแยงและทำให้การติดต่อสื่อสารทั่วถึง

7. เพื่อสร้างความสัมพันธ์ และเพิ่มระดับความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกทุกคน และเสริมสร้างบรรยากาศของการร่วมมือที่ดีในทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกัน

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างความเข้าใจในเนื้อหา ระบบการปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อให้องค์การพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยความรับผิดชอบร่วมกัน และทำให้องค์การดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติงานที่ดี และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ และเป้าหมายชีวิตของบุคลากรแต่ละคน

3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การจะประสบผลสำเร็จ หากผู้บริหารมีความเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ที่เป็นส่วนประกอบสำคัญขององค์การ และมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน เช่น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ย่อมทำให้ต้องมีการปรับระบบระเบียบขั้นตอนการดำเนินงานไปด้วย เป็นต้น เมื่อระเบียบวิธีการเปลี่ยนแปลงไป ทักษะความสามารถของบุคลากรก็จะต้องพัฒนาให้สามารถปฏิบัติงานตามระเบียบวิธีใหม่ได้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้น (ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2557: 14)

روبินส์ และคาลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2012: 46-48) กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ มีเป็น 2 ปัจจัยได้แก่

1. ปัจจัยภายนอกองค์การ (External Forces) เช่น สภาพแวดล้อมทั่วไป การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และ วัฒนธรรม

2. ปัจจัยภายในองค์การ เช่น นโยบาย ภาวะผู้นำ โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์การ เป็นต้น การดำเนินงานภายในองค์การต้องมีการนำเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามามาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กระบวนการผลิต ต้นทุน และปริมาณการผลิต รวมทั้งทัศนคติของบุคลากรที่อาจนำไปสู่การปรับนโยบายและวิธีปฏิบัติในองค์การ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่สำคัญมี 3 องค์ประกอบคือ

1. โครงสร้าง(Structure) ได้แก่ สายการบังคับบัญชา ลักษณะงาน การแบ่งงานออกเป็น ฝ่ายๆ การประสานงาน สายงาน การรวมอำนาจ รูปแบบของงาน การออกแบบระบบใหม่ และการ ออกแบบโครงสร้างองค์การ

2. เทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ กระบวนการทำงาน วิธีการ และเครื่องมือ อุปกรณ์ และ นวัตกรรมในการดำเนินงาน

3. คน (People) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรมของ กลุ่มหรือบุคคล การสร้างทีมงาน และการรับคนเข้ามาทำงาน

จากการสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน โดยศึกษาแนวคิดของนัก การศึกษาที่ได้กล่าวถึงองค์การถูกสร้างขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน เช่น ความต้องการขยายขีดความสามารถ การมองหาโอกาสใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ขององค์การหรือขนาด บุคลากรที่มี เป็นต้น สำหรับปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่เป็นทั้งการขับเคลื่อนและมีผลกระทบจากการ เปลี่ยนแปลง (Louis. 1992: 677) ซึ่งเป็นแรงกดดันขององค์การที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแตกต่าง กันไป (Gilbert. 2014: online) ซึ่งแรงกดดันขององค์การมาจากผู้บริหารระดับสูง วิทยาลัย ศิษย์เก่า และวัฒนธรรมขององค์การ องค์การที่มีวัฒนธรรมของการเป็นอาสาสมัครและการสนับสนุนซึ่งกันและ ย่อมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ส่วนขององค์การที่มีวัฒนธรรมของการเสียยอม มีแนวโน้มที่เกิดการเปลี่ยนแปลงน้อยๆ ผู้บริหารองค์การจึงควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลกระทบ เพราะแต่ ละปัจจัยเป็นระบบที่มีระบบย่อยๆ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงบางเรื่องอยู่ เหนือการควบคุม (Certo. 1997: 302) ผู้บริหารจึงต้องสนใจเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงและปัจจัยที่มี ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ซึ่งรอบบิ้นส์และคาลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2012: 46) ได้จำแนกเป็นปัจจัยภายในองค์การ (Internal Factors) และปัจจัยภายนอกองค์การ (External Factors) บาร์รอน (Barron. 2014: Online) ได้เสนอรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่บรรลุผล ความสำเร็จจะต้องเน้นองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ กลยุทธ์ คน และโครงสร้างของระบบ องค์การ โอเวน (Owens. 2004: 140-141) เสนอองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่ สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ งาน โครงสร้าง เทคโนโลยี และคน และมีนักการศึกษาอื่น ๆ ที่ได้เสนอ ได้แก่ กิลเบอร์ต (Gilbert. 2014: Online) ลีฟวิท (Leavitt cited in Delone. 2009: 5) ไพเออร์และ คณะ (Pryor; et. al. 2008:13) เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 61) บอสซิดี้และราม (Bossidy; & Ram. 2002: 22) แบล็คและพอร์เตอร์ (Black; & Porter. 2000: 1) เซอร์โต (Certo. 1997: 302) ลูอิส (Louis. 1992: 677) รอบบิ้นส์ (Robbins. 1994: 126) เฟนช์และเบล (French; & Bell. 1978: 41-42) ไมเคิล เปียร์ (2551: 26) ตามที่ปรากฏในตารางต่อไปนี้

ตาราง 2 สังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียน

นักการศึกษา (ปี)	Robbins; & Coulter. (2012)	Barron. (2014)	Gilbert. (2014)	Leavitt. (2009)	Pryor; et. al. (2008)	Schermerhorn. (2002)	Owens. (2004)	Bossidy; & Ram. (2002)	Black; & Porter. 2000)	Certo. (1997)	Louis. (1992)	Robbins. (1994)	French; & Bell (1978)	ไมเคิล เบียร์. (2551)	รวม	ผู้วิจัย
คน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		12	✓
โครงสร้าง	✓	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	10	✓
เทคโนโลยี	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		9	✓
งาน				✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		7	
กลยุทธ์		✓	✓			✓		✓	✓						5	
วัฒนธรรม						✓			✓		✓			✓	4	
กระบวนการ					✓	✓								✓	3	

ในการสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา ที่ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การพบว่า มีปัจจัยที่มีความถี่สูงสุดตามลำดับ ได้แก่ คน โครงสร้าง เทคโนโลยี งาน กลยุทธ์ วัฒนธรรม กระบวนการ ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยที่มีการกล่าวซ้ำสูงสุด 3 ลำดับ เพื่อนำมาศึกษาในการวิจัยครั้งนี้คือ 1) คน 2) โครงสร้าง และ 3) เทคโนโลยี ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยภายในองค์การ (Internal Factors) โดยเฉพาะงานหลักขององค์การ และการนำระบบเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในงานที่มีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในหลายๆ ด้านดังนี้คือ

คน (People) การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดเดิมจะมุ่งเน้นการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดใหม่จะมุ่งเน้นคนที่สามารถบริหารจัดการได้ในปัจจุบันและอนาคต วัตถุประสงค์นี้จึงเป็นการวัดทักษะการทำหน้าที่ของผู้นำ และการปฏิบัติงานของคนส่วนใหญ่ที่จะต้องปฏิบัติในอนาคต โดยมีทักษะความสามารถ ปรารถนา และภาวะผู้นำของบุคลากรที่เป็นทางการ เช่น การบริหารบุคลากร การประเมินผล การให้รางวัล การสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยทั่วไป จะมีผลกระทบต่อบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับวิธีการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ บทบาทความสำคัญที่มีในองค์การ และปัจจัยที่ไม่เป็นทางการ เช่น การมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ปรากฏในโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมต่อต้านและการรวมกลุ่ม ทศนคติ ความรู้สึกค่านิยม และสถานภาพของบุคลากรในองค์การ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงทัศนคติและความคาดหวังของคนหรือบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน จะมีความต่างกัน และ

ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารต่างกัน การปรับเปลี่ยนไอน์ย่ายแผนก การสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินงานและกลยุทธ์ขององค์การบรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงระบบการสรรหาและการปรับปรุงวิธีการการฝึกอบรมและพัฒนาแล้วมีผลต่อคน คนในองค์การโดยทั่วไปมีความสามารถในการปรับกระบวนการหรือพัฒนาเทคโนโลยี แต่องค์การส่วนใหญ่มักล้มเหลวในการมุ่งเน้นบทบาทของคนที่ทักษะของคนจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของกระบวนการ รวมทั้งความพึงพอใจของผู้รับบริการ การเปลี่ยนแปลงของคนตามที่ได้รับจากการพัฒนา อาจเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนของบุคลากร การรับคนเข้ามาทำงาน การให้ข่าวสารข้อมูล การพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรและทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้น การออกแบบปรับปรุงการทำงานของบุคลากรแต่ละคนและการทำงานเป็นทีม การรับรู้และพฤติกรรมของกลุ่มหรือบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรเพื่อให้โครงสร้างระบบสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาโดยรวม

2. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structural) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่ส่งผลให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้มีผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ช่วยให้องค์การมีผลผลิตเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การเพิ่มความสำคัญของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น การลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง เป็นต้น โครงสร้างของระบบ กระบวนการ และทรัพยากรทางกายภาพที่จัดขึ้นเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ สายการบังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่ การรวมอำนาจ ลักษณะงาน การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายๆ การประสานงาน กฎ กฏระเบียบ การวางแผน การควบคุมและการตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงอำนาจจากการรวมศูนย์สู่การกระจายอำนาจการบริหารงาน และการปกครองบังคับบัญชา รวมถึงการแก้ปัญหาความขัดแย้ง และวิธีการที่กำหนดไว้สำหรับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ การออกแบบปรับปรุงโครงสร้างองค์การ มีความสัมพันธ์กับงาน เทคโนโลยี

3. เทคโนโลยี (Technology) ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากร ช่วยให้องค์การมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีวิธีการประมวลผลข้อมูลที่มีความถูกต้องและความเร็วมากขึ้น และมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น เทคโนโลยี ได้แก่ วัสดุ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ที่สนับสนุนการดำเนินงาน กระบวนการทำงาน วิธีการต่างๆ ในการทำงาน และนวัตกรรมในการดำเนินงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ ที่องค์การนำมาใช้เพื่อความสำเร็จ

4. งาน (Work) คือ สิ่งที่องค์การจะต้องดำเนินการ และงานมีความสัมพันธ์กับเทคโนโลยี เนื่องจากการดำเนินการขององค์การจะต้องมีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ รวมถึงเทคนิควิธีการใหม่ตามธรรมชาติของงาน งานในโรงเรียน ได้แก่ งานการสอน การนิเทศ การบริการ และการบริหารจัดการองค์การ

5. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการกำหนดทิศทางการทำงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ กลยุทธ์ยังรวมการสร้างแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติงานขององค์การ และกระบวนการกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลจะต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการคน เนื่องจากคนที่เหมาะสมจะดำเนินการให้องค์การ ตัวชี้วัดทักษะของวัตถุประสงค์นี้ จะเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างกระบวนการด้านคน และกระบวนการกลยุทธ์ โดยตัวชี้วัดทักษะผู้มีอำนาจตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์ที่เป็น การเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติหรือเทคนิคต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ย่อมส่งผลในด้านต่างๆ คือ การผลิต การออกแบบใหม่ และการเพิ่มความหลากหลายของผลผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

6. วัฒนธรรมองค์การ (Cultural) ได้แก่ ความเชื่อหลัก และค่านิยมของบุคลากร วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่างๆ เมื่อองค์การต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การที่มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการติดต่อสัมพันธ์กับประชาชน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจทำให้วัฒนธรรมในการทำงานขององค์การเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านความเชื่อ ค่านิยม ประเพณีวัฒนธรรม รวมทั้งวัฒนธรรมองค์การ ตาม ทฤษฎี E และทฤษฎี O ซึ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม จะการสนับสนุนความคิดริเริ่มที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วม การลดความซ้ำซ้อน ซึ่งทำให้มีการตัดสินใจได้รวดเร็ว ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. กระบวนการทำงาน (Process) เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การ และเทคโนโลยีซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็น ปัจจัยนำออก กระบวนการที่กำหนดโดยแผนการ นโยบาย วิธีการและกฎเกณฑ์ที่อธิบายถึงวิธีการทำงาน กระบวนการต่างๆ จะถูกออกแบบโดยมีเป้าหมายใหม่ๆ หรือมีวิธีที่ดีกว่า กระบวนการดำเนินงานในแผนปฏิบัติการจะกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์มากที่สุด กระบวนการตัดสินใจ องค์การที่มีโครงสร้างแบนราบนั้นผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ส่วนการตัดสินใจของบุคลากร เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงาน เช่น กระบวนการในการตัดสินใจวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานโดยทั่วไปเพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผลมากขึ้น รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

จะเห็นได้ว่าปัจจัยภายในองค์การ เช่น นโยบาย ภาวะผู้นำ โครงสร้าง เป็นต้น เมื่อมีการดำเนินงานภายในองค์การต้องมีการนำเครื่องมือใหม่ๆ เข้ามาก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต ต้นทุนการผลิต และปริมาณการผลิต รวมทั้งทัศนคติของบุคลากรที่เปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่การ

ปรับนโยบายและวิธีปฏิบัติในองค์การ จากการสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดประสิทธิผลที่มีความถี่มากที่สุดมี 3 ด้าน ได้แก่ คน โครงสร้าง และเทคโนโลยี อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงหนึ่งๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การโดยทั่วไป จะส่งผลให้เกิดผลกระทบต่อการปัจจัยการเปลี่ยนแปลงองค์การด้านอื่นๆ และการประสานงานกับสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ การรวบรวมข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก (External Factors) ลักษณะบางประการของบริบทภายนอกมีผลกระทบทต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม การเมืองของโลก และการแข่งขัน และต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1 การสนับสนุนของสังคมและชุมชน ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นสอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของสังคม โอกาสการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จจะเป็นไปได้สูง

2.2 โครงสร้างพื้นฐานของสังคมและการชุมนุม ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่สอดคล้องกับค่านิยมและความคาดหวังของสังคม การเปลี่ยนแปลงองค์การก็จะเกิดได้ยาก แต่ถ้าการเปลี่ยนแปลงนั้นได้รับการสนับสนุนจากสังคมและชุมชนโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จก็มีสูง

2.3 โครงสร้างพื้นฐานของชุมชน โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีโครงสร้างพื้นฐานดีย่อมเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในชุมชนที่มีพื้นฐานไม่ดี เช่น โรงเรียนในชนบทมักจะเปลี่ยนแปลงได้ช้ากว่าโรงเรียนในเมือง เป็นต้น

2.4 ค่านิยมของสังคม กระบวนการเปลี่ยนแปลงมักได้รับอิทธิพลจากค่านิยมของสังคม ดังนั้นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผลมาจากค่านิยมของสังคมด้วย

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงต่อโรงเรียน เนื่องจากมีผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินงานโรงเรียน เช่น โครงการต่างๆ ได้แก่ การสร้างอาคารเรียนใหม่ การจ้างครูหรือบุคลากรทางการศึกษาเพิ่ม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีวิทยาการใหม่ๆ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากโรงเรียนในปัจจุบันนำเทคโนโลยี และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การศึกษาโดยผ่านอินเทอร์เน็ต การสอนทางไกลผ่านดาวเทียม การสอนแบบการประชุมผ่านดาวเทียม การใช้เป็นสื่อการสอนต่างๆ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ทันวิทยาการใหม่ๆ เพื่อเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนด้วย

นอกจากนี้ หลุยส์ (Louis. 1992: 677) กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การทางการศึกษาประกอบด้วย 1) คุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ การรวมศูนย์ (Centrality) และคุณภาพ (Quality) ของ

นวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่เน้นอย่างใดอย่างหนึ่งย่อมดำเนินการได้ง่ายกว่าการเปลี่ยนแปลงที่เน้นหลายอย่าง การเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรรับรู้ว่าเป็นการพัฒนาต่อจากในอดีตมีแนวโน้มว่าจะดำเนินการต่อไปได้ในระยะยาว 2) ขอบเขต (Scope) และความซับซ้อน (Complexity) ของนวัตกรรม การพัฒนาที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ย่อมมีผลกระทบต่อบุคลากรในระดับมาก และการเปลี่ยนแปลงที่มีขอบเขตกว้างย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินการ ดังนั้นจึงควรเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนย่อยๆ กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Process) ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การมีส่วนร่วม (Participation) ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจำแนกออกเป็น ได้แก่ ปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ คุณลักษณะทางสิ่งแวดล้อม สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาวะทางเศรษฐกิจ บริบทภายนอก การสนับสนุนของสังคมและชุมชน สภาวะเศรษฐกิจ คู่แข่งขันการเมือง และกฎหมาย สังคมและประชากรการเมืองของโลก การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยี สังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม เป็นต้น และปัจจัยภายใน ได้แก่ คุณลักษณะและบริบทภายในของโรงเรียน เช่น นโยบาย การจัดการ การวางแผนเป้าหมายกลยุทธ์ กระบวนการสื่อสารของผู้นำ การดำเนินการ ตัดสินใจ และความ ต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การของบุคคล ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน ได้แก่ คน โครงสร้าง เทคโนโลยี องค์ประกอบทั้งหมดนี้จะผันแปรไปตามกาลเวลา และมีความสัมพันธ์กันสูง การเปลี่ยนแปลงด้านใดด้านหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อเกี่ยวพันกัน เพราะแต่ละปัจจัยเป็นระบบที่มีระบบย่อยๆ ภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงปัจจัยใดๆ ย่อมมีผลกระทบต่อปัจจัยอื่นๆ โดยรวมด้วย นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงบางเรื่องยังอยู่เหนือการควบคุมอีกด้วย

สำหรับการวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย คน (People) หมายถึง ทักษะคน ค่านิยม ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรมของกลุ่มหรือบุคคล การสร้างทีมงาน และการรับคนเข้ามาทำงาน โครงสร้าง (Structural) หมายถึง สายการบังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่ การรวมอำนาจ ลักษณะงาน การแบ่งงานออกเป็นฝ่าย ๆ การประสานงานการออกแบบระบบใหม่และโครงสร้างองค์การ การวางแผน การประสานงาน การควบคุม และการตัดสินใจ เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง สิ่งที่ช่วยให้องค์การมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้แก่ วัสดุ และเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ สิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนการดำเนินงาน กระบวนการ วิธีการต่าง ๆ ในการทำงาน และนวัตกรรมในการดำเนินงาน รวมถึงความรู้หรือวิทยาการสมัยใหม่ ที่องค์การนำมาใช้เพื่อความสำเร็จ และวัฒนธรรมองค์กร (Cultural) หมายถึง แนวคิดปรัชญา วิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ของโรงเรียน ตลอดจนความเชื่อ ค่านิยม หลักการ ประเพณีวัฒนธรรมที่สนับสนุนความคิดริเริ่มให้บุคลากรมีส่วนร่วมทำให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

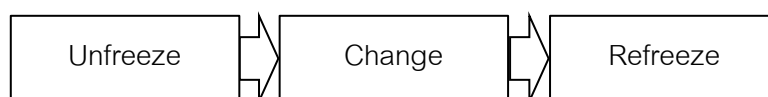
3.5 แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลากหลายทฤษฎี โดยพื้นฐานแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาจากหลายสาขาวิชา และมีจุดเด่นจุดด้อยแตกต่างกัน จึงมีการปฏิบัติในหลายรูปแบบ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนและมีความแตกต่างกันไปตามแนวคิดของนักทฤษฎี การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องยากที่จะยึดวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหองค์การจะต้องศึกษาวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การดำเนินการภายในองค์กรราบรื่น และลดผลกระทบในทางลบที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งประสบความสำเร็จ (Barber; & Cooper. 2007: 14)

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย (2554: 136) อธิบายธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเป็นการศึกษาภาพกว้างของการเปลี่ยนแปลงในธรรมชาติทั่วไป เช่น พฤติกรรมของคน พร้อมทั้งศึกษาหลักการพื้นฐานที่ใช้ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกระบวนการย่อยต่างๆ ที่เป็นเหตุและเป็นผลต่อกัน ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ คือจิตวิทยาและพฤติกรรมของคนในองค์การ การศึกษาลึกลงไปถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคล และวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการศึกษาถึงวิธีปฏิบัติการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีแนวคิดมากมายที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์การ ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจดังนี้คือ

3.5.1 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเลวิน

เลวิน (Lewin) นักจิตวิทยาที่มีชื่อเสียงด้านการพัฒนาองค์การชาวอเมริกัน ได้เริ่มศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การในปี 1940 รูปแบบที่เขาศึกษา ได้รับการยอมรับในระดับสากล และยังคงเป็นที่นิยมใช้กันอยู่ในศตวรรษที่ 21 นี้ โดยเขาเสนอรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน (Lewin's Three-Step Model) ซึ่ง เลวิน (Lewin. 2016: Online) และธวัช บุญยมณี (2550: 152) ได้อธิบายไว้ 3 ระยะดังนี้



ภาพประกอบ 3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอนของเลวิน

ที่มา: Stephen Cummings; Todd Bridgman; & Kenneth Brown. (2016). *Unfreezing change as Three steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management*. p. 34.

ระยะที่ 1 Unfreezing Stage คือ กระบวนการที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างบรรยากาศ หรือทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกต้องการเปลี่ยนแปลงโดยเตรียมบุคลากรให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 2 Moving Stage คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง อาจมีการเปลี่ยนแปลงบ้างในระบบและในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจะเริ่มต้นทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ คน โครงสร้าง เทคโนโลยี งาน และวัฒนธรรมองค์การ

ระยะที่ 3 Refreezing Stage คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่ยั่งยืนและต่อเนื่อง ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องการให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่อย่างถาวร ผู้นำจึงต้องตระหนักถึงการรักษามผลการเปลี่ยนแปลงและสร้างเงื่อนไขต่างๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ต่อไป

จะเห็นได้ว่า แนวคิดของเลวิน (Lewin) เป็นการกระตุ้นให้องค์การละลายจากภาวะนิ่ง แล้วทำการเปลี่ยนแปลงก่อนที่จะปล่อยให้องค์การค่อยๆ สงบลงสู่ภาวะนิ่งเช่นเดิม แนวคิดนี้มีอิทธิพลต่อทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก โดยเป็นแนวทางในการอธิบายการบริหารจัดการแบบกลยุทธ์ และแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเบื้องต้น เบรินส์ (Burnes, 2004: 312) ได้สรุปผลการตรวจสอบปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การตามทฤษฎีของเลวิน ได้แก่ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ทฤษฎีสนาม ทีมงาน รูปแบบและการดำเนินการที่แสดงวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ขั้นตอน และตรวจสอบทฤษฎีที่มีความซับซ้อน และมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบประชาธิปไตยนั้นเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด ส่วนการเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงตามแผน ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงกลุ่ม และทีมงานในองค์การ การเปรียบเทียบการวางแผน ทฤษฎีแสดงให้เห็นว่าเลวินมุ่งจะขยายรูปแบบประชาธิปไตยในองค์การ และวิธีการเปลี่ยนแปลงของเขาสอดคล้องกับทฤษฎีสนาม

3.5.2. ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ประสบผลสำเร็จ 8 ขั้นตอน

คอตเตอร์ (2552: 25-29) ได้วิเคราะห์โครงการมากกว่า 100 โครงการที่องค์การต่างๆ ได้นำมาดำเนินการเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง เขาพบว่าองค์การที่ประสบผลสำเร็จเกิดจากการสร้างความเปลี่ยนแปลงในสูตรสำเร็จแบบเดียวกัน คือ กระบวนการสู่ความสำเร็จ 8 ขั้นตอน (The Eight Step Process for Leading Successful Change) ดังนี้คือ (Kotter, 2016: Online; Kotter cited in Appelbaum; et.al. 2012: 766)

1. การเพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง (Establish a Sense of Urgency about the Need to Achieve Change) องค์การที่ประสบผลสำเร็จจะต้องแน่ใจว่า มีคนจำนวนมากพอในองค์การ ที่ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างแท้จริง

2. การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Create a Guiding Coalition) เป็นการรวบรวมกลุ่มที่มีพลังอำนาจ และมีอิทธิพลในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยการตั้งทีมงานที่มีความแข็งแกร่ง และมีความมุ่งมั่นมากพอที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

3. ร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (Develop a Clear Vision and Strategy) มีการสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับปัญหาที่สำคัญ และมีวิธีการที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ แม้แต่ในสถานการณ์ที่ยาก

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicate the Change Vision) โดยการบอกวิสัยทัศน์ในทุกวิถีทางให้ทุกคนรับทราบอย่างต่อเนื่อง การตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงของทีมงาน จะทำให้พวกเขายพยายามสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงให้กับคนอื่น ๆ

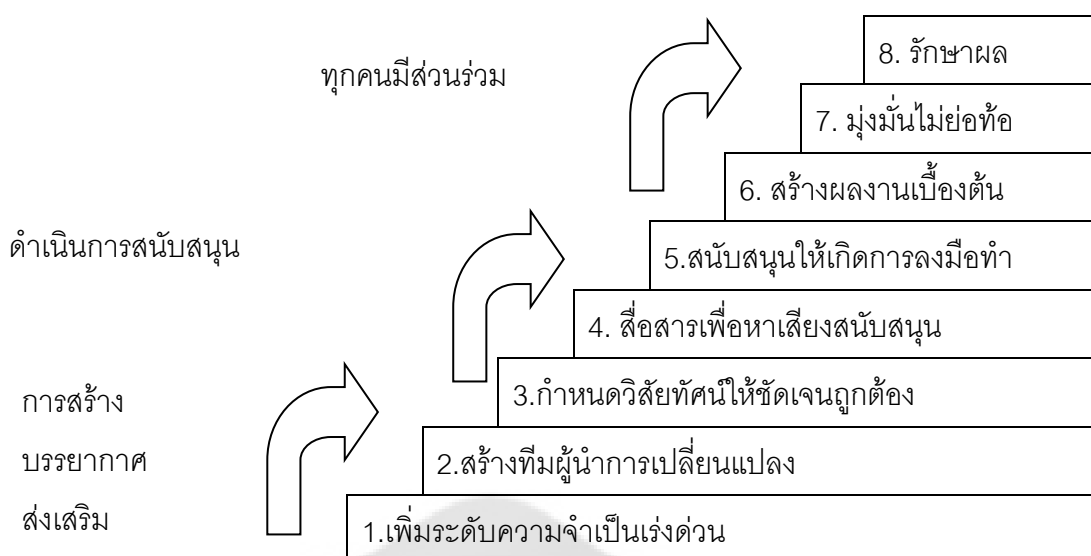
5. สนับสนุนให้เกิดการลงมือดำเนินการและขยายให้กว้างขวางมากขึ้น (Empower Broad-Based Action) โดยพยายามหาทางกำจัดสิ่งที่เป็นปัญหาและเอาชนะอุปสรรคต่างๆ แม้ว่าจะทำได้ยากก็ตามเพื่อให้บุคลากรมีมุ่งมั่นที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงเพิ่มขึ้น

6. สร้างผลงานในระยะสั้นก่อน (Generate Short Team Wins) การเห็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมของทีมงานที่กำลังดำเนินการ จะช่วยลดจำนวนผู้ต่อต้านและเพิ่มพันธมิตรการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น

7. มุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เพิ่มขึ้น (Consolidate Gains and Keep Moving) สร้างแรงผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นโดยการสร้างความสำเร็จ ที่จะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่น และพยายามขยายเขตการเปลี่ยนแปลงให้กว้างออกไป

8. สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Anchor Approaches in the Corporate Culture) ความสำเร็จจะได้มาด้วยการทำงานหนัก จึงต้องหาวิธีการที่ทำให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะคงอยู่ต่อไป ด้วยการผสมผสานการเปลี่ยนแปลงเข้าไปในวัฒนธรรมองค์การ

การที่องค์กรส่วนใหญ่ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ขั้นแรก ๆ และหลายองค์การต้องล้มเหลวในขั้นถัดมา อาจเกิดความผิดพลาดจากการจัดโครงสร้างและการจัดบทบาทหน้าที่ให้กลุ่มการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เหมาะสม การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550: 2-6) ได้นำเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้มาประยุกต์ใช้ในการยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานขององค์การให้สูงเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance) มาปรับประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์การของไทย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอนของคอตเตอร์

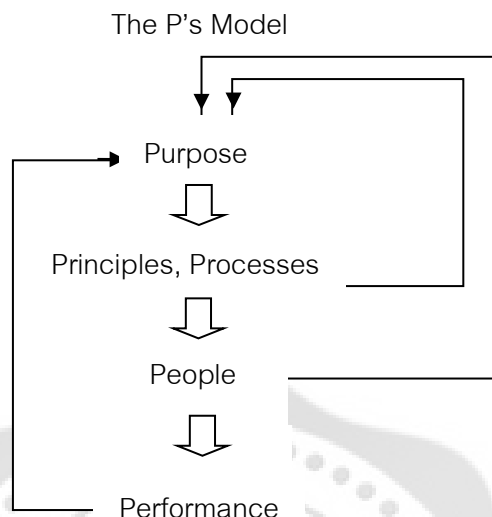
ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)*. p. 3.

แนวคิดนี้เน้นบทบาทผู้นำในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเหมาะกับองค์กรที่มีผู้บริหารเป็นผู้นำและมีบทบาทสำคัญต่อองค์กร การมีวิสัยทัศน์องค์กรชัดเจน และพร้อมจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการสร้างการรับรู้ว่าเป็นภาวะเร่งด่วน โดยจัดทีมงานที่เข้มแข็ง และมุ่งสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังทุกคนในองค์กร มีอุปสรรคต้องรีบกำจัด สร้างชัยชนะระยะสั้นให้ได้แล้วอาศัยต่อยอดทำสิ่งที่ยากยิ่งขึ้นโดยไม่รีบประกาศชัยชนะ จนกว่าได้ฝังการเปลี่ยนแปลงลงเป็นวัฒนธรรมใหม่แล้ว

3.5.3 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงคุณภาพเชิงกลยุทธ์

ไพเออร์และทอมส์ (Pryor; & Toombs. 2004: 252-257). ได้ศึกษาและพัฒนาแนวคิดการเปลี่ยนแปลง (Five P's Model) ในปี 1998 ซึ่งเป็นการบริหารการเปลี่ยนแปลงคุณภาพเชิงกลยุทธ์ที่หมายถึง ขอบเขต กระบวนการ ผลิตผล การบริการ และความสัมพันธ์ที่เป็นอิสระจากข้อบกพร่องและการเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการ ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรจะอยู่รอดได้ในระยะยาวและประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ ความคิดริเริ่มที่นำมาดำเนินการร่วมกับการใช้รูปแบบการบริหารจัดการ Five P's Model และเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige) ความคิดริเริ่มที่มีคุณภาพควรจะบูรณาการเชิงกลยุทธ์ในการปรับปรุงและดำเนินการขององค์กรตามวัตถุประสงค์

หลักการ กระบวนการ คน และผลการปฏิบัติงาน โดยการจัดตำแหน่งของปัจจัยสำคัญ 5 องค์ประกอบ ดังภาพดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 5 การเปลี่ยนแปลงคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Five P's Model)

ที่มา: M.G. Pryor; S Taneja.; J. Humphreys; D. Anderson; & L. P. Singleton.
(2008). *Challenges Facing Change Management Theories and Research*. p. 13.

ลูกศรแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมต่อระหว่างกลยุทธ์ (วัตถุประสงค์) และโครงสร้าง (หลักการ) ภายในโครงสร้าง และกระบวนการที่เป็นโครงสร้างภายนอก และอิทธิพลของโครงสร้างในการทำงานของบุคลากรและพฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกัน กลยุทธ์การผลักดันโครงสร้างที่ขับเคลื่อนพฤติกรรม และผลของการขับเคลื่อน ลูกศรจากผลการดำเนินงานแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ กลไกความคิดเห็นสำหรับแนวทางขององค์การที่มีต่อวัตถุประสงค์ ความคิดเห็นนี้เชื่อมต่อกันเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จในการจัดการคุณภาพเชิงกลยุทธ์ การวัดก็เพื่อให้สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้น แรงจูงใจหลักของ Five P's Model มีส่วนประกอบสำคัญในคุณภาพการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการแนะนำองค์การที่มีต่อผลการดำเนินงานเป็นเลิศในระดับโลก และต้องการอยู่รอดในระยะยาว ตัวชี้วัดและการวัดมีความสำคัญในการติดตามวัดความสำเร็จในการดำเนินการ ขั้นตอนการดำเนินการ Five P's Model ดังนี้คือ

วัตถุประสงค์ (Purpose) เป็นการระบุจุดแข็งหลัก จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามระบุพันธกิจ วิสัยทัศน์เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์การ

หลักการ (Principles) คือ ปรัชญาหรือสมมติฐานที่เป็นแนวทางในการประกอบกิจการขององค์กร ปัจจัยนี้รวมถึงวัฒนธรรม ค่านิยม และจริยธรรมขององค์กร

กระบวนการ (Processes) แสดงถึงโครงสร้างองค์การ ระบบภายใน หลักเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการผลิตและบริการขององค์กร และระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน

ส่วนประกอบนี้ทำงานสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำองค์กรจะสามารถกำหนดอนาคตขององค์กรตนเองได้และสิ่งนี้จะส่งผลต่อทั้งภายในองค์กรและภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย

จำนวนคน (People) หรือทีมที่ดำเนินการในลักษณะที่สอดคล้องกันกับหลักการ และกระบวนการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ผลการดำเนินงาน (Performance) โดยการกำหนดมาตรการที่ คน คุณสมบัติในการปฏิบัติหน้าที่ และระบบการฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการ ประสิทธิภาพการทำงาน ระบุมาตรการประสิทธิภาพการทำงานที่ใช้สร้างตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่สำคัญ (KPI) ที่ตั้งค่าระบบเมตริก รวมทั้งผลการดำเนินงานตัวชี้วัดมาตรการ และผลที่ควรจะนำมาใช้เป็นการสนับสนุนการตัดสินใจ ส่วนประกอบเหล่านี้ทำงานสอดคล้องกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรก็จะสามารถเปลี่ยนแปลงได้และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ผู้นำองค์กรจะสามารถกำหนดอนาคตขององค์กรของตนเองได้และสิ่งนี้จะส่งผลต่อทั้งภายในองค์กรและภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย

3.5.4 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของชิลด์

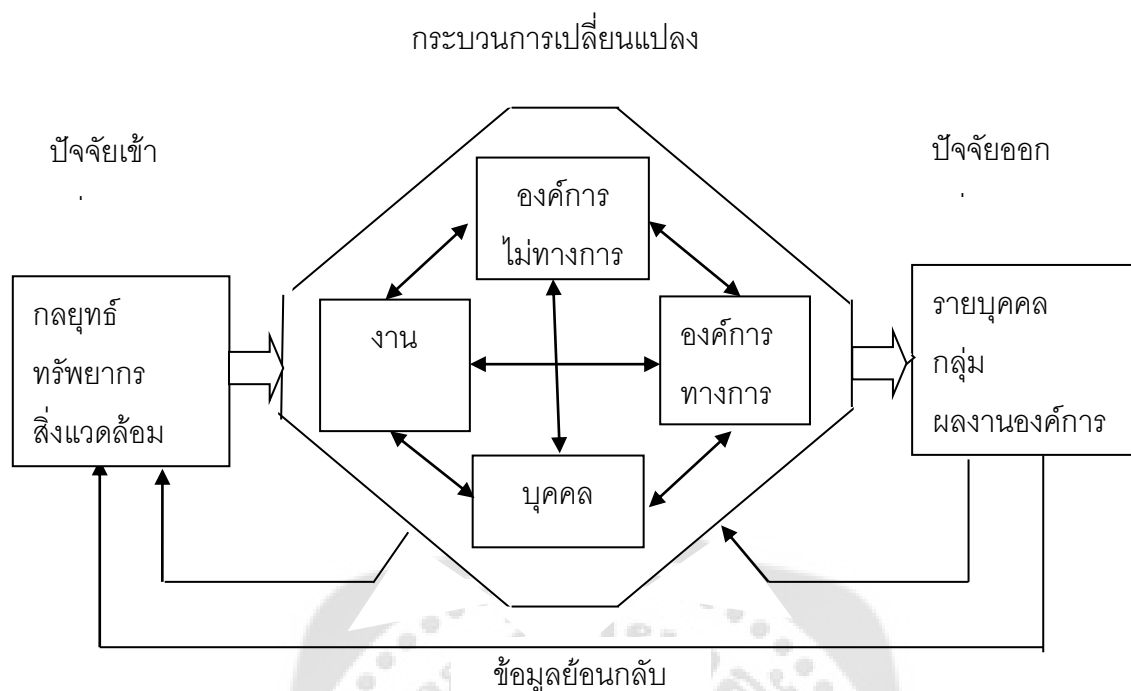
รูปแบบของชิลด์ (Shield's Model) อธิบายความพยายามเปลี่ยนแปลงในองค์กรที่ล้มเหลว มีสาเหตุจากแผนการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ให้ความสำคัญกับด้านคน และสังคมอย่างเพียงพอ ชิลด์เชื่อว่า หากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในส่วนหนึ่งขององค์กรในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับส่วนอื่นๆ จะทำให้การทำงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพ รูปแบบนี้จึงให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ในการดำเนินงาน ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องเข้าใจอย่างชัดเจนในแผนงานของสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และจะใช้เกณฑ์ใดเป็นตัวชี้วัดเพื่อให้สามารถทราบระดับของการเปลี่ยนแปลง และเวลาที่ถือว่าเปลี่ยนแปลงนั้นสำเร็จแล้ว นอกจากนี้องค์กรยังต้องสื่อสารยุทธศาสตร์นี้กับบุคลากร ในขณะเดียวกันผู้นำองค์กรต้องตรวจสอบส่วนต่างๆ เพื่อให้ทราบแต่ละภาคส่วนขององค์กรทำงานอย่างสอดคล้องกันมากเพียงใด ในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ชิลด์ (Shield cited in Pryor; et. al . 2008: 11) เสนอ 5 ขั้นตอนที่จะนำสู่การเปลี่ยนแปลง ดังนี้คือ 1) กำหนดผลการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการรวมทั้งสร้างแผนการเปลี่ยนแปลง (Define the Desired Business Result and Change Plan) 2) สร้างศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง

(Create Cate Capability as Well as Capability to Change) 3) ออกแบบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ (Design Innovative Solutions) 4) พัฒนาและนำวิธีการแก้ปัญหาใหม่มาใช้ (Develop and Deploy Solutions) 5) บังคับใช้แผนงานและทำให้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นคงอยู่อย่างยั่งยืน (Reinforce and Sustain Business Benefits) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงนี้จะระบุขั้นตอนการสร้าง เหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนนี้มีการเริ่มต้นที่ผู้นำองค์กร ความท้าทายขององค์กร คือ การเลือกผู้นำที่เหมาะสมที่สามารถสร้างบรรยากาศที่ผู้คนมีแรงบันดาลใจ ที่จะไปไกลกว่าความคาดหวังขั้นต่ำ คนที่ไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงวันไว้แต่จะมีเหตุผลที่จะเปลี่ยน (Pryor; et. al . 2008: 11) การวินิจฉัยขององค์กรมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรเริ่มเห็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่คาดหวัง บุคลากรจะตระหนักถึงช่องว่างระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นและเขาจะต้องมั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะไม่ทำให้พวกเขาเสียผลประโยชน์ การเปลี่ยนแปลงองค์กรยังเกี่ยวกับการย้ายหรือเปลี่ยนจากปัจจุบันจนถึงอนาคตหรือเป้าหมายที่คาดไว้ ชิลด์ (Shield cited in Pryor; et. al. 2008: 13) ระบุขั้นตอนที่มีการปรับโครงสร้างองค์ความรู้ จะช่วยให้ผู้บุคลากรมีมุมมองที่แตกต่างของเหตุการณ์จากปัจจุบันจนถึงอนาคต เขาอธิบายว่าการปรับโครงสร้างองค์ความรู้ให้มีประสิทธิภาพจะต้องระบุรูปแบบบทบาทใหม่เช่นเดียวกับการรับรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ที่จะช่วยให้ก้าวต่อไป

ดังนั้นแนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ในการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดผลการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ รวมทั้งการสร้างแผนการเปลี่ยนแปลง การสร้างศักยภาพในการเปลี่ยนแปลง การออกแบบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ การพัฒนาและนำวิธีแก้ปัญหามาใช้ และการบังคับใช้แผนงานและทำให้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นคงอยู่อย่างยั่งยืน แนวคิดนี้เน้นการเปลี่ยนแปลงองค์กร ที่เริ่มต้นกับผู้นำ

3.5.5 ทฤษฎีรูปแบบความสอดคล้องของพฤติกรรมองค์กร

นัทเลอร์และทัชมัน (Nadler; & Tushman. 1997: 35-37) ได้เสนอรูปแบบความสอดคล้องของพฤติกรรมองค์กร (The Congruence Model of Organisational Behavior) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในกระบวนการเปลี่ยนแปลงผลผลิต และคุณภาพของผลผลิตขององค์กร ซึ่งเป็นการตรวจวินิจฉัยองค์กรด้วยสมมุติฐานว่า เหตุปัจจัยที่ความสอดคล้องของพฤติกรรมองค์กร จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้และผลลัพธ์ขององค์กรที่แตกต่าง แนวคิดนี้เชื่อในอิทธิพลของการสื่อสารสมัยใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารของคนยุคใหม่



ภาพประกอบ 6 รูปแบบความสอดคล้องขององค์การ

ที่มา: David Nadler; & Michael Tushman. (1980). *A Model for Diagnosing Organization Behavior*. p. 44

ปัจจัยเข้า (Input) ในระบบ ได้แก่ กลยุทธ์ ทรัพยากร สภาพแวดล้อมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และต้นทุนทางประวัติศาสตร์ขององค์การ ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำความเข้าใจ อัตราการเปลี่ยนแปลงและความซับซ้อนของปัจจัยเข้า ที่ส่งผลต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยองค์การ ควรมีกลยุทธ์ เพื่อยกระดับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง ดังนี้คือ 1) วิเคราะห์ความเหมาะสมของ กระบวนการ 2) การออกแบบที่จะทำให้ผลลัพธ์องค์การออกมาตอบสนองต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ 3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องของพฤติกรรมขององค์การ 4) กระบวนการจัดการ กลวิธี และเทคนิคในประเด็นต่างๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

ภาระงาน หมายถึง กิจกรรมประจำวันที่ดำเนินการโดยบุคลากร การวิเคราะห์ การ ออกแบบกระบวนการ ปัญหาความกดดันของบุคลากรระดับต่างๆ ในองค์การ และระบบแรงจูงใจ

บุคลากร หมายถึง ทักษะและลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน การวิเคราะห์มุ่งเน้นที่ศึกษา ความคาดหวัง พันเพที่มาจากบุคลากรแต่ละคน แต่ละหน่วยตามสัดส่วนในภาพรวมขององค์การ

องค์การที่เป็นทางการ หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารงาน ระบบและนโยบายตามที่ประกาศไว้ และลักษณะความเคร่งครัดของการจัดเป็นรูปแบบ

องค์การที่ไม่เป็นทางการ หมายถึง การจัดกิจกรรมหรือประเพณีปฏิบัติประเภทที่ไม่ได้วางแผนไว้เป็นรูปแบบ ไม่ได้เขียนเป็นกติกาไว้

ผลผลิตขององค์การ (Output) ซึ่งเป็นผลรวมของเป้าหมาย วิธีการใช้ทรัพยากร การปรับตัวของบุคลากร ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งโรบินส์และจาดจ์ (Robbins; & Judge. 2013: 11-14) ได้แบ่งหน่วยและวิเคราะห์พฤติกรรมองค์การออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ คือ

ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเรียนรู้ การจูงใจ บุคลิกภาพ อารมณ์ การฝึกอบรม การตัดสินใจ ทักษะ การออกแบบงาน และความเครียดในการทำงานของบุคลากร

ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย ความเป็นพลวัตรของกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร สถานภาพ การใช้อำนาจ พฤติกรรมและทัศนคติ การตัดสินใจในระบบกลุ่ม กระบวนการกลุ่ม

ระดับองค์การ ประกอบด้วย เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงองค์การ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม การแก้ปัญหา การเมืองระหว่างองค์การและการใช้อำนาจ

จากรูปแบบที่ประกอบด้วยระบบย่อยๆ ซึ่งมีช่องทางในการใช้ทรัพยากรและรับรู้ปัจจัยกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในได้โดยตรง การเป็นองค์การที่มีผลงานและมีการบริหารคุณภาพที่ดี จะต้องไม่ละเลยการปฏิสัมพันธ์กับองค์การที่ไม่เป็นทางการภายใน และความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสื่อสารต่างๆ ประกอบเข้าไปในโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ และเพิ่มความสามารถในการสื่อสารส่วนบุคคล โดยมีหลักการคือปัจจัยทั้งหมดต้องจัดวางเพื่อให้สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงข้อเสนอแนะจากผู้รับบริการ

3.5.6 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเบอร์กและลิตวิน

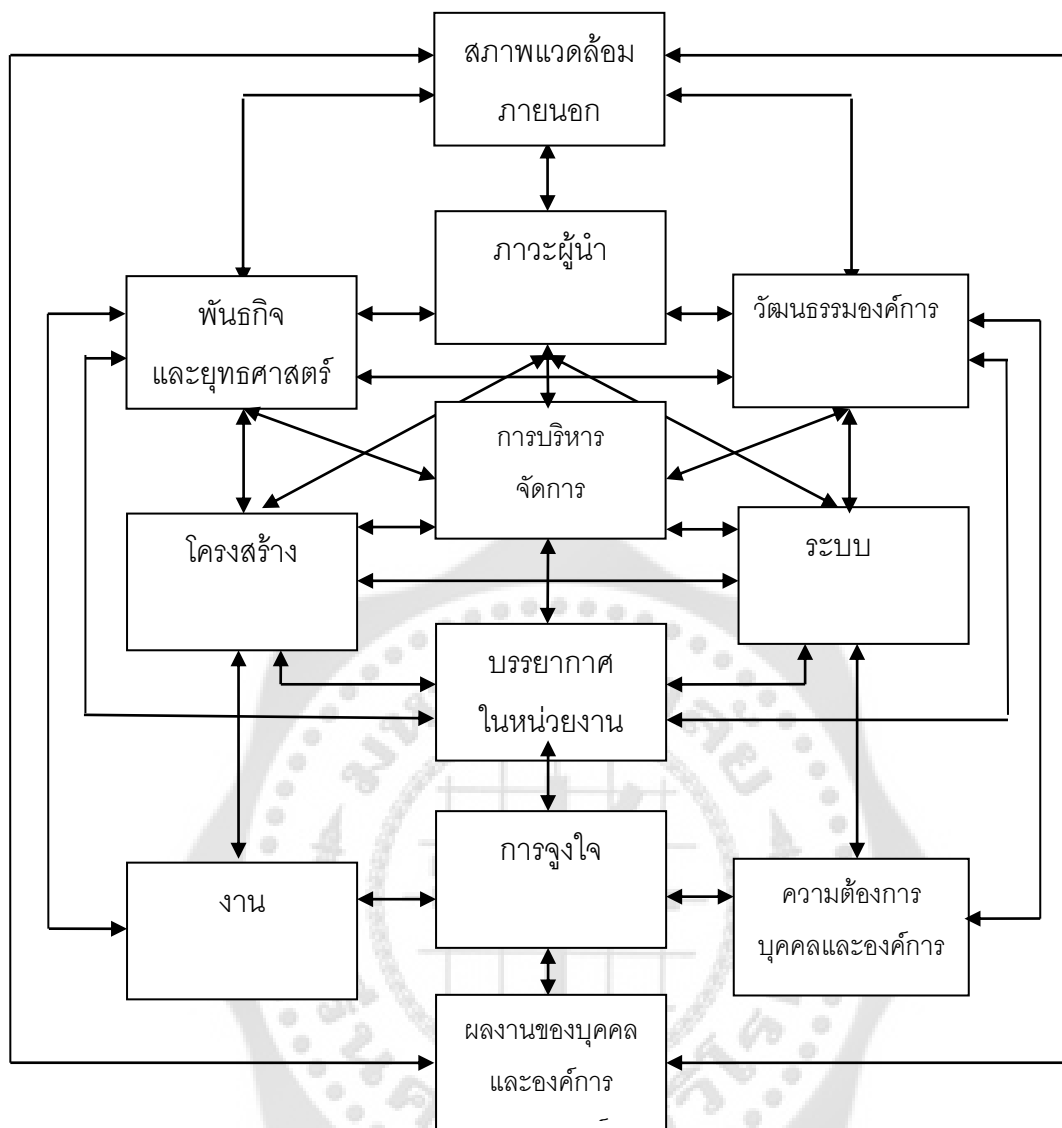
เบอร์กและ ลิตวิน (Burke; & Litwin) ได้พัฒนารูปแบบที่สะท้อนถึงผลงานระดับบุคคลและระดับองค์การ ซึ่งระดับแรก เรียกว่า Transactional Change คือ การเปลี่ยนแปลงแบบแลกเปลี่ยน ส่วนระดับที่สอง เรียกว่า Transformational Change คือ การเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (ไตรรัตน์ โศภพลากรณ์. 2554: 129-131)

การเปลี่ยนแปลงในระดับแรก เป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงบางประการขององค์การแต่ธรรมชาติพื้นฐานขององค์การยังเหมือนเดิม ได้แก่ พัฒนาการ การปรับตัว การเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงระดับแรกนี้เกี่ยวกับโครงสร้าง การบริหารจัดการ ระบบนโยบาย และระเบียบปฏิบัติ ที่เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์การ อันมีความเกี่ยวเนื่องไปยังการจูงใจและผลงานของบุคคลและองค์การ ซึ่งเป็น

สัมพันธ์กับงานและความต้องการและค่านิยมของแต่ละบุคคล ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงในระดับสูง มีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวกับธรรมชาติพื้นฐานอันทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงรูปแบบไป สำหรับระดับการเปลี่ยนแปลงนี้จะเรียกได้หลายอย่าง ได้แก่ การเปลี่ยนรูป การปฏิวัติ การถอนรากถอนโคน หรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการทั้งสองระดับ โดยเฉพาะอาจจะมุ่งไปที่ระดับสูงเป็นสำคัญ

การเปลี่ยนแปลงระดับสูง เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเรื่องพันธกิจและยุทธศาสตร์ รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทั้งหมดจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับผลงานของบุคคลและองค์การ โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถาวร ซึ่งจะทำให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก จากภาพประกอบเป็นการนำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองระดับมาบูรณาการ โดยที่ส่วนบนของภาพเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระดับสูง ซึ่งจะส่งผลอย่างมีพลังต่อการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ในขณะที่ส่วนล่างจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระดับแรก โดยจะสามารถส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์การ

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเบอร์กและลิตวินนี้มีโครงสร้างวิธีการขององค์การประกอบด้วย 12 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) โครงสร้าง (Structure) การบริหารจัดการ (Management Practices) ระบบ (Systems) บรรยากาศในหน่วยงาน (Work unit Climate) งานและทักษะส่วนบุคคล (Task and Individual Skills) ความต้องการบุคคลและองค์การ (Individual Needs and Values) แรงจูงใจ (Motivation) ผลงานของบุคคลและองค์การ (Individual and Organizational Performance) ดังภาพประกอบ 7 ซึ่งไตรรตัน โคพลากรณ (2554: 129-131) อธิบายว่าภาวะผู้นำ มีความเกี่ยวข้องกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำบางคนสามารถเป็นได้ทั้งงาน ได้แก่ ผลผลิต และคนที่ให้ขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ผู้นำบางคนก็ไม่ได้เป็นทั้ง 2 ประการ หรือเป็นได้เพียงประการเดียว ในระดับแรกต้องการผู้นำที่สามารถแนะนำและจูงใจผู้ตามให้ดำเนินไปตามแนวทางและเป้าหมายที่กำหนด โดยกำหนดบทบาทและความต้องการผลงานให้แน่ชัด ซึ่งเรียกผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional Leaders) ซึ่งผู้นำแบบนี้พยายามทำให้ผู้ตามทำงานและมีผลงานในระดับธรรมดาเท่านั้น แต่ในระดับสูงต้องการผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) ซึ่งหมายถึง ผู้นำซึ่งสามารถสร้างความปรารถนา ให้กับผู้ตามที่จะแปรผลประโยชน์ส่วนบุคคลเพื่อองค์การ และยังสามารถอย่างลึกซึ้งและพิเศษที่ส่งผลต่อผู้ตาม ซึ่งภาวะผู้นำแบบนี้จะทำให้เกิดความปรารถนาใหม่และมีผลงานในระดับสูง



ภาพประกอบ 7 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การและผลการปฏิบัติงานของ เบอร์ก-ลิตวิน

ที่มา: Warner Burke; & George Litwin. (1992). *A Causal Model of Organisation Performance and Change*. p. 528

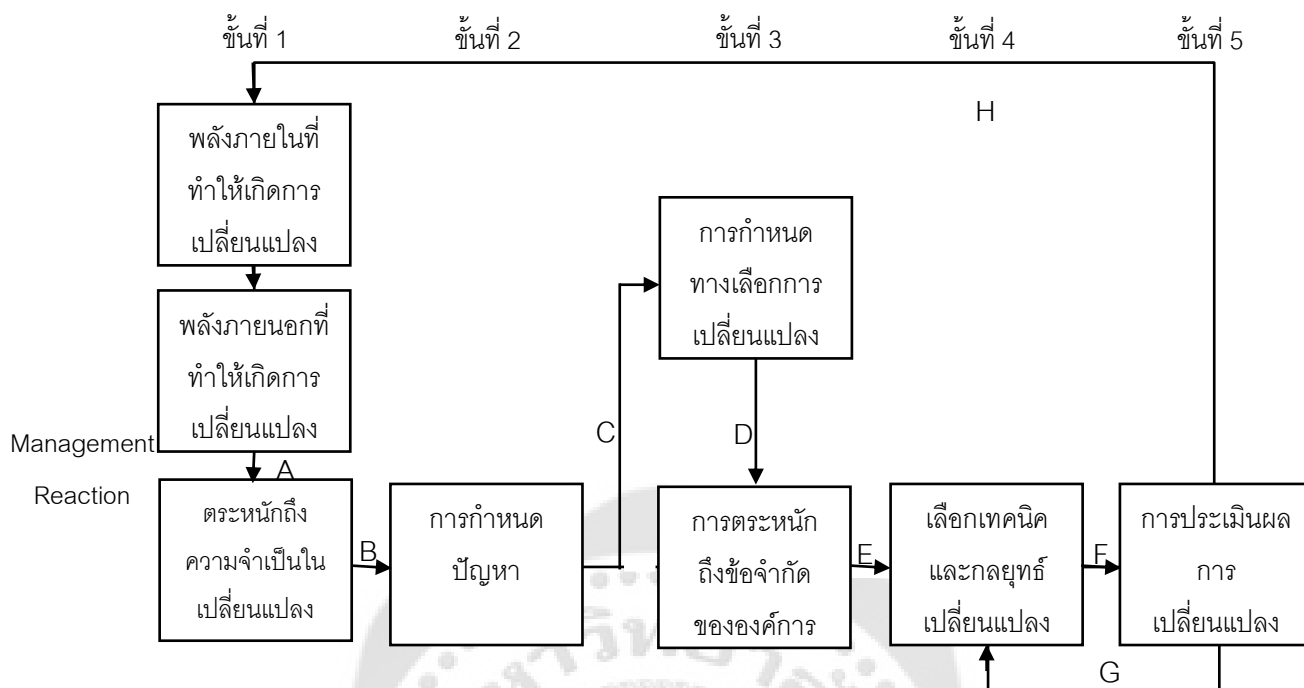
รูปแบบนี้มุ่งให้เกิดผลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โดยที่บรรยากาศองค์การ จะเกี่ยวข้องกับการรับรู้และทัศนคติของบุคลากรที่เกี่ยวกับองค์การ เช่น ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีต่อสถานที่ทำงาน บรรยากาศความเป็นมิตรหรือที่เกี่ยวกับความยากง่ายของงาน ซึ่งการรับรู้นี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เพราะเป็นผลมาจากการตอบสนองของบุคลากรต่อปฏิบัติการบริหารและพฤติกรรมในองค์การ ทางตรงข้ามกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อที่ถาวร และ

วัฒนธรรมประเพณี รวมถึงวิธีการดำรงชีวิตในองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเน้นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ ยากกว่าการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กร

กล่าวโดยสรุป คือ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ เสนอสิ่งสอดแทรกซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำพันธกิจ และยุทธศาสตร์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญขององค์กร และแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ ในขณะที่ปฏิบัติการบริหาร โครงสร้าง และระบบทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไป หรือเปลี่ยนแปลงบรรยากาศขององค์กร ซึ่งในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงควรจะพิจารณาทั้งสองระดับ เพราะจะช่วยให้สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ

3.5.7 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงดอลลีและคณะ

ดอนเนลลีและคณะ (Donnelly; et al. 1987: 450-453) ได้ศึกษากระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์กร ที่เป็นสภาพแวดล้อมของงานซึ่งบุคลากรจะต้องปฏิบัติการภายในสภาพแวดล้อมขององค์กร อันเป็นแรงผลักดันที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การสร้างพลังที่ทำให้เกิดการเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยนำผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาเป็นพลังกดดันให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่ง 2) การสร้างความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความจำเป็นนี้สามารถเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น บุคลากรมีภาระงานน้อย มีการร้องทุกข์ มีการละเมิดกฎระเบียบและข้อบังคับ 3) กำหนดปัญหาขององค์กร เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ขั้นตอนที่ต้องดำเนินการคือการวิเคราะห์ปัญหา หาสาเหตุและปัญหาที่แท้จริงซึ่งจะต้องวินิจฉัยด้วยความระมัดระวังเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาด 4) การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาขององค์กร 5) การสร้างความตระหนักและข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กร ซึ่งต้องสามารถนำมาดำเนินการให้สอดคล้องกับเงื่อนไข ข้อจำกัด หรือสภาพขององค์กร 6) การเลือกกลยุทธ์และวิธีการการแก้ปัญหา เป็นต้นเรื่องความพึงพอใจ 7) ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงเวลาเริ่มต้นที่เหมาะสม และขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร จนไม่สามารถปฏิบัติได้ 8) การประเมินผล เพื่อให้ทราบระดับผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง ดังปรากฏตามภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 8 กระบวนการเปลี่ยนแปลงของ ดอนเนลลีและคณะ

ที่มา: James Donnelly; James Givson; & John Vancevich. (1987). *Fundamentals of Management Homewood*. p. 453.

3.5.8 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้แรงจูงใจ

เกรวินและโรเบรโต (Garvin; & Roberto. 2014: 4) กล่าวถึงองค์การที่กำลังอยู่ในภาวะหมิ่นเหม่ต่อการล่มสลาย ผู้นำที่สามารถพลิกฟื้นกิจการส่วนใหญ่มักจะทบทวนและปรับกลยุทธ์ใหม่ มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนผู้บริหารและบุคลากร และกำจัดขั้นตอนหรือต้นเหตุที่ไร้ประสิทธิภาพ จากนั้นพวกเขาก็จะเฝ้ารอผลลัพธ์อย่างอดทน แต่ในหลายๆ องค์การก็ต้องพบกับความผิดหวังที่การปรับปรุงกิจการไม่สามารถเกิดขึ้นได้จริง ดังนั้นการจะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริงวิธีที่ดีที่สุดก็คือ วรรณคดีจูงใจบุคลากรให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดเปลี่ยนแปลงโดยการใช้แรงจูงใจ (Change Through Persuasion) 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ (คิมและคอตเตอร์. 2556: 39-40)

1. เตรียมวัฒนธรรมองค์การซึ่งเปรียบเสมือนพื้นดินเพื่อให้พร้อมสำหรับการเพาะปลูกเมล็ดพันธุ์แห่งการเปลี่ยนแปลง โดยใช้เวลาหลายๆ เดือนก่อนที่จะเริ่มดำเนินการอย่างจริงจัง โดยจูงใจบุคลากรให้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้นที่จะทำให้้องค์การสามารถอยู่รอดต่อไปได้
2. นำเสนอแผนการเปลี่ยนแปลง ด้วยการอธิบายรายละเอียด วัตถุประสงค์ และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

3. หลังจากดำเนินการตามแผนแล้ว จะต้องจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรให้ยอมรับความเจ็บปวดที่มาจากการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันก็ต้องให้บุคลากรยังคงจดจ่ออยู่กับการทำงานหนักที่กำลังรออยู่ข้างหน้า

4. เมื่อการพลิกฟื้นองค์กรเริ่มเห็นผล ให้ตอกย้ำและส่งเสริมให้พฤติกรรมใหม่ที่องค์กรปรารถนายังคงมีอยู่ต่อไป เพื่อป้องกันองค์กรไม่ให้เสื่อมถอยกลับไปสู่สภาพเดิม

คิมและคอตเตอร์ (2556: 49) อธิบายขั้นตอนการพลิกฟื้นกิจการโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย 2 ช่วงเวลาเสมอ คือ การพัฒนาแผน แล้วตามด้วยการนำไปปฏิบัติ การทำให้แผนการพลิกฟื้นกิจการได้รับการยอมรับและนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กรนั้น ต้องพัฒนาแผนรณรงค์จิตใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมแยกออกมาอีกแผนหนึ่ง โดยแผนดังกล่าวต้องมีเป้าหมายเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมที่ตอบรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การรณรงค์นี้ต้องเริ่มต้นดำเนินการมาแล้วเป็นอย่างดีก่อนที่การปฏิรูปอย่างเป็นทางการจะเริ่มขึ้น และยังคงเดินหน้าต่อไปอีกยาวนานหลังจากแผนการพลิกฟื้นกิจการขั้นสุดท้ายจะถูกประกาศใช้ การประกาศใช้แผนโดยแบ่งเป็น 2 ตอน คือ กระบวนการจูงใจ ได้แก่ การจูงใจให้บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่จำเป็นต้อง เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่าเหตุใดแนวทางใหม่จึงถูกต้องเหมาะสม การวางตำแหน่งและกำหนดกรอบเบื้องต้นของแผน รวบรวมข้อมูลป้อนกลับ ประกาศใช้แผนขั้นสุดท้าย และการพลิกฟื้นกิจการ ได้แก่ การจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากร ผ่านการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ และการส่งเสริมพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพื่อหลีกเลี่ยงการถอยหลังกลับเป็นแบบเดิม จากนั้นจึงเป็นการพัฒนาแผนและปรับปรุงปฏิบัติงาน

3.5.9 แนวคิดการบริหารเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

คัมมิงส์และวอร์ลีย์ (Cummings; & Worley. 2008: 164) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (Activities Contributing to Effective Change Management) โดยต้องพยายามทำกิจกรรมสนับสนุน ที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ได้แก่

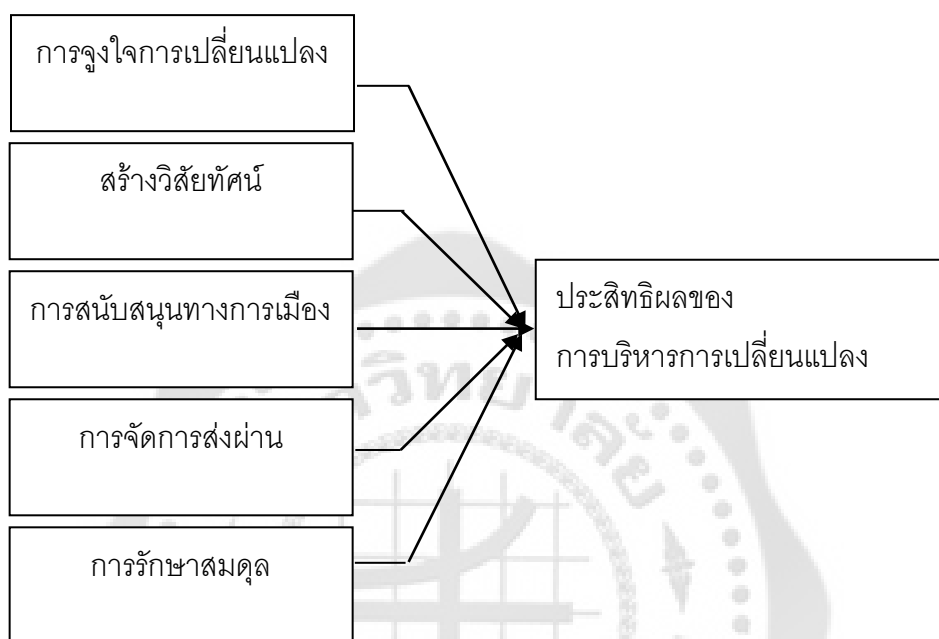
1. การจูงใจการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำให้เกิดความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

2. สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ได้แก่ การปรับปรุงผลลัพธ์ เงื่อนไขที่มีคุณค่า โดยการกำหนดเป้าหมายชั้นกลาง

3. การสนับสนุนทางการเมือง ได้แก่ การประเมินอำนาจของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลง กำหนดผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ และสร้างอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การจัดการส่งผ่าน ได้แก่ วางแผนการจัดกิจกรรม วางแผนทำข้อผูกพัน และจัดโครงสร้างองค์การ

5. การรักษาสมดุล ได้แก่ สนับสนุนทรัพยากร พัฒนาระบบสนับสนุนให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถและทักษะใหม่ และเสริมแรงพฤติกรรมใหม่



ภาพประกอบ 9 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

ที่มา: Thomas Cummings; & Christopher Worley. (2008). *Organization Development & Change*. p. 164.

ไตรรัตน์ โภคพลาภรณ์ (2554: 139-140) อธิบายการบริหารจัดการในขั้นแรกนี้เป็นความพยายามทำให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง และมีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นและให้ละทิ้งสภาพเดิมเพื่ออนาคตจากความไม่แน่นอน ซึ่งคัมมิงส์และวอร์เลย์ ได้เสนอแนวทางการดำเนินงานในขั้นนี้ไว้ 2 แนวทางคือ

1. การทำให้เกิดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อยๆ คือ

1.1 การทำให้เกิดความรู้สึก (Sensitive) ว่าเกิดความกดดันที่จะต้องเปลี่ยนแปลง

1.2 แสดง (Show) ให้เห็นความขัดแย้งระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพอนาคต อันเป็น

สภาพที่ดีกว่า

1.3 การติดต่อสื่อสาร (Communicate) ทำให้เห็นถึงผลดีของการเปลี่ยนแปลง ความคาดหวังของการเปลี่ยนแปลง และผลเชิงบวก เป็นวิธีการหนึ่งที่น่าสนใจมากที่สุดเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือ ความเจ็บปวด (Pain) เช่น ภาพพจน์องค์กรเปลี่ยนแปลง มีการแทรกแซงการดำเนินการเป็นต้น

2. เมื่อสภาพการณ์ต่างๆ เกิดความพร้อมแล้ว ก็ต้องพยายามเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยดำเนินการ 3 ขั้นย่อยๆ คือ

2.1 การเน้นและย้ำให้เกิดความรู้สึการสูญเสียและวิตกกังวล

2.2 การสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์การเกี่ยวกับความพยายามและวิธีการเปลี่ยนแปลง

2.3 สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งในขั้นตอนการวางแผนและการดำเนินงาน

ขั้นที่สองคือ การสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดภาพที่องค์การต้องการในอนาคต และแสดงให้เห็นบุคลากรและกลุ่มต่างๆ เห็นว่าภาพในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยลดความไม่แน่นอน และทำให้เป้าหมายเกิดผลสำเร็จ แสดงให้เห็นว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในอนาคตและแสดงว่าอนาคตเป็นสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลในขั้นนี้ และการกำหนดพันธกิจ ผลลัพธ์และเงื่อนไข ซึ่งเป็นผลที่บุคลากรสามารถใช้พลังเพื่อบรรลุเป้าหมายได้

ขั้นที่สาม รับการสนับสนุนทางการเมือง เป็นขั้นที่สำคัญมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นความพยายามทำให้บุคลากรหรือกลุ่มที่มีอำนาจเกิดความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีหรือจะไม่ส่งผลกระทบถึงเขา มิเช่นนั้นจะมีการต่อต้านต่างๆ เกิดขึ้น จึงให้มีการประเมินและตรวจสอบอำนาจของผู้ในการเปลี่ยนแปลง และมีการกำหนดผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จและชักนำบุคคลสำคัญเหล่านั้นให้ทราบถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่สี่ คือ การจัดการส่งผ่าน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่เบคฮาร์ดและแฮริส (Beckhard; & Harris) ได้เสนอไว้ในหนังสือเรื่อง Organizational Transitions Managing Complex Change ในปี 1987 กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นภาวะปัจจุบัน (Current State) ขั้นส่งผ่าน (Transition State) และขั้นความต้องการในอนาคต (Desired Future State) ซึ่งเขาเห็นว่าในขั้นส่งผ่านควรจะดำเนินการ 3 กิจกรรมดังนี้คือ

1. การวางแผนกิจกรรม (Activity Planning) คือ หาวิธีการให้ได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือ และข้อผูกพันจากบุคคลสำคัญซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างการส่งผ่าน กิจกรรมนี้จะแผนการเดินทาง (Road map) สำหรับบุคลากรขององค์การ และยังช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินการ

2. การวางแผนข้อผูกพัน (Commitment Planning) คือ การหาทางได้รับการสนับสนุนการช่วยเหลือและข้อผูกพันจากบุคคลสำคัญในองค์การ ซึ่งเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ มีทรัพยากรและพลังงานที่จำเป็นในการส่งผ่าน

3. จัดโครงสร้างองค์การ (Management Structure) คือ การกำหนดให้เกิดการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีการติดตามสั่งการ และช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่น

ขั้นที่ห้า คือการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และคงทน ประกอบด้วย 4 กิจกรรม คือ

3.1 กิจกรรมสนับสนุนทรัพยากรที่รักษาความสมดุลต่อไป

3.2 กิจกรรมการพัฒนาระบบสนับสนุนต่างๆ เพื่อให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 กิจกรรมพัฒนาความสามารถและทักษะใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพที่ต้องการในอนาคต

3.4 กิจกรรมเสริมแรงเพื่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่แก่บุคลากร อันเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์การ

การสนับสนุนการเคลื่อนไหวในระดับฐานกว้าง (Broad-Based Action) การสร้างชัยชนะในระยะสั้น (Short-Term Wins) การผนึกกำลัง (Consolidation) และการขยายผลการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น การปลุกฝัง (Anchor) การหล่อหลอมและแนวทางใหม่ในวัฒนธรรมองค์การ ที่เน้นความง่าย (Simplification)

3.5.10 แนวคิดการบริหารเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีบัญญัติ 10 ประการ

กันเตอร์ (Kanter; et.al. 1992. cited in Burnes. 2000: 107-108) นักพัฒนาองค์การชาวอเมริกัน ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบของเลวิน (Lewin) นั้นง่ายเกินไปสำหรับองค์การที่มีความแข็งแกร่งที่มีสภาพแวดล้อมที่มั่นคง และเขาไม่เห็นด้วยกับผลการเปลี่ยนแปลงจะเกิดในทิศทางเดียวกันตลอดเวลา เขาได้เสนอแนวคิดที่ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มาจากหลายทิศทางและการเปลี่ยนแปลงในทางเดียวที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งสามารถช่วยอธิบายแนวคิดของเลวินที่อาจจะดูเหมือนมีความสัมพันธ์มากกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งที่จริงแล้วมีความสับสนเป็นอย่างมาก เขาได้เสนอแนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง บัญญัติ 10 ประการ (The Ten Commandments for Executing Change) ดังนี้คือ 1) วิเคราะห์องค์การและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง (Analyse the Organisation and Its Need to Change) 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และทิศทางร่วม (Common Direction.) 3) แยกจากอดีตที่ผ่านมา (Separate from the Past) 4) สร้างและกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกความจำเป็นเร่งด่วน (Create a Sense of Urgency) 5) สนับสนุนบทบาทเข้มแข็งของผู้นำ (Support a Strong Leader Role) 6) แสวงหาและจัดหาการอุปถัมภ์ทางการเมือง (Line up Political Sponsorship) 7) สร้างแผนดำเนินการ (Craft an Implementation Plan) 8) พัฒนาโครงสร้างที่มีขีดความสามารถสนับสนุน (Develop Enabling Structures) 9) สื่อสาร ระดม

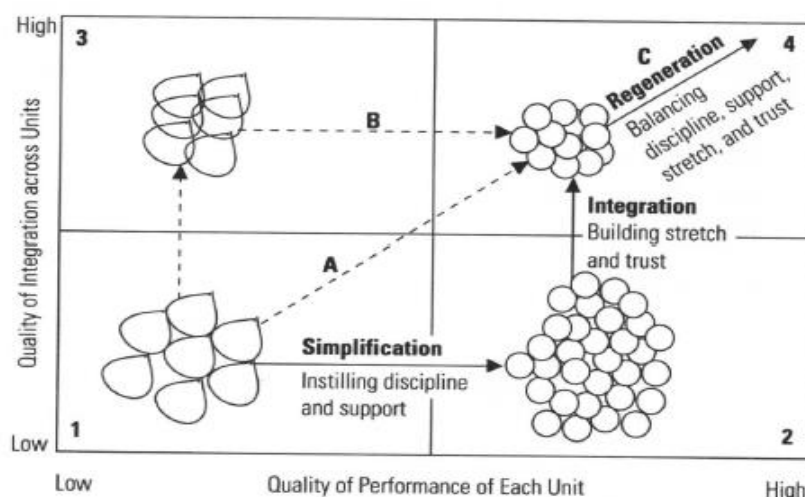
การมีส่วนร่วมของคน และแสดงความจริงใจ (Communicate, Involve People and be Honest) 10) สร้างแรงหนุนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (Reinforce and Institutionalize Change)

วิธีการของกันเตอร์ (Kanter) มีลักษณะเด่นคือ ความเข้มแข็งของกลยุทธ์หลักและเศรษฐกิจ ความคิดริเริ่มขององค์การที่สามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็วแต่ไม่ทำให้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการเดินในระยะยาว ที่มีความคิดริเริ่มเล็กน้อย ที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวและสามารถเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม แต่การกระจายมีส่วนร่วมและการสนับสนุนจากบุคลากรมีความจำเป็นต่อความสำเร็จ

3.5.11 แนวคิดการบริหารเปลี่ยนแปลงของแผนการฟื้นฟูองค์การ

โกชเชลและบาร์เลท (Ghoshal; & Bartlett. 1996: 26-35) ได้ศึกษาการบริหารอย่างกว้างขวางและพบว่ากระบวนการที่ค่อยๆ ดำเนินการอย่างรอบคอบจะมีประสิทธิภาพมากกว่าการเร่งรีบในทันที เขาได้เสนอแนวคิดการบริหารเปลี่ยนแปลงของแผนการฟื้นฟูองค์การ (The Phased Process of Corporate Renewal) โดยให้ข้อเสนอแผนการฟื้นฟูองค์การ (Blueprint for Corporate Renewal) ไว้ดังนี้คือ 1) การสร้างความคิดริเริ่มมาจากแนวหน้า (Simplification: Building Front-Line Initiatives) 2) สร้างวินัย (Building Discipline) 3) สร้างฐานสนับสนุน (Embedding Support) 4) บูรณาการความสัมพันธ์หน่วย (Integration: Realigning Cross Unit Relationships) 5) สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ข้ามหน่วยงาน (Cross-Unit Relationships) 6) ขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลง (Creating Stretch) 7) พัฒนาความไว้วางใจ (Developing Trust) 8) ผลิตใหม่ (Regeneration) 9) สร้างความมั่นใจในการเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง (Regeneration: Ensuring Continuous Learning) 10) บูรณาการกรอบของบริบทที่เกี่ยวข้อง (Integrating the Contextual Frames) 11) ดูแลรักษาลักษณะที่ขาดดุลยภาพ (Maintaining a Dynamic Imbalance) 12) การนำกระบวนการปฏิรูป (Leading the Renewal Process)

องค์การที่ประสบความสำเร็จต่างยอมรับว่าสิ่งที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง คือ การเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร เมื่อผู้บริหารมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามระยะยาว จำเป็นต้องสร้างลักษณะ สำหรับพฤติกรรมใหม่ เพื่อให้องค์การคงอยู่ต่อไป



ภาพประกอบ 10 กระบวนการฟื้นฟูกิจการ

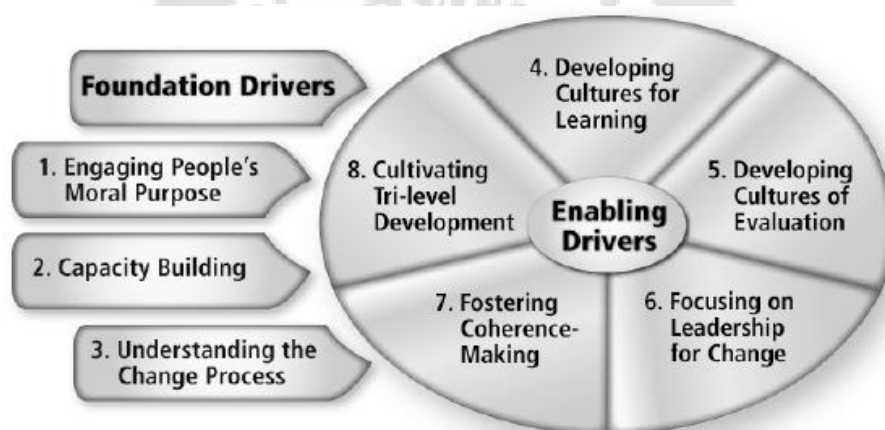
ที่มา: Sumantra Ghoshal; & Christopher Bartlett. (1996). *Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal*. p. 24.

3.5.12 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน

ลูคส์ (Luecke. 2003: 33-45) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความหวาดกลัว เช่น ในการปกครองแบบเผด็จการ องค์การที่ต้องการเปลี่ยนแปลงบุคลากรจะต้องรู้สึกเป็นอิสระในบรรยากาศที่ทำลายในทุกขั้นตอน ผู้มีภาวะผู้นำจะหาทางออกของปัญหาและความล้มเหลว ถ้าพวกเขา รู้สึกเป็นอิสระ ลูคส์ให้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน (Luecke's Seven Steps) ดังนี้คือ 1) ระดมพลัง มุ่งมั่นร่วมกันตรวจสอบปัญหาขององค์การและแก้ปัญหา 2) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และพัฒนาวิธีการสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ระบุบทบาทหน้าที่ของผู้นำ 4) มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรม 5) เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่รอบนอกก่อนแล้วให้แพร่กระจายไปยังหน่วยงานอื่น ๆ โดยไม่ต้องผลักดันจากผู้บริหาร 6) มุ่งความสำเร็จขององค์การผ่านทางนโยบายอย่างเป็นระบบและโครงสร้าง 7) ตรวจสอบและปรับกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อปัญหาในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยการนำกลยุทธ์จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้างและ กิจกรรม นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะเจตคติ และทรัพยากรที่ตอบสนองกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการปรับโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องและตอบสนองต่อเป้าหมายเป็นสิ่งจำเป็น รวมทั้งกลยุทธ์และวัฒนธรรมจะต้องสอดคล้องและเป็นลักษณะที่เสริมซึ่งกันและกัน

3.5.13 แนวคิดทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของฟูแลน

ฟูแลน (Fullan. 2006: 8) เสนอแนวคิดที่มีประสิทธิภาพในการปฏิรูปการศึกษาและสามารถนำประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านคุณธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย 1) การสร้างความมุ่งมั่นทางคุณธรรม Engaging People's Moral Purpose) 2) การสร้างศักยภาพ (Capacity Building) 3) ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process) 4) การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures of Learning) 5) พัฒนาวัฒนธรรมการประเมิน (Developing Cultures of Evaluation) 6) การเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) 7) สนับสนุนให้เกิดการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Fostering Coherence Making) 8) พัฒนาในสามระดับ (Cultivating Tri-level Development) มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังในภาพ



ภาพประกอบ 11 การขับเคลื่อนความรู้การเปลี่ยนแปลง (Change Knowledge Drivers)

ที่มา: Michael Fullan. (2006). *Change Theory A Force for School Improvement*.

p. 9

ฟูแลน (Fullan) อธิบายการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแรงผลักดันและแรงหนุน (Pressure and Support) มาช่วยสนับสนุนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

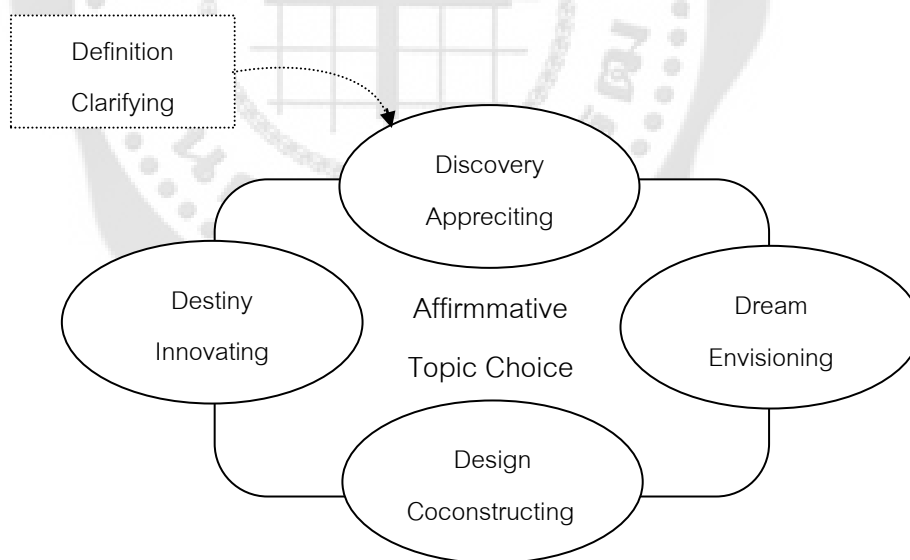
1. การขับเคลื่อนองค์การ (Foundation Drives) คือ 1) สร้างความมุ่งมั่นของวัตถุประสงค์ (Engaging People's Purpose) 2) สร้างขีดความสามารถ Capacity Building) 3) ความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Understanding the Change Process)

2. การขับเคลื่อนความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Enabling Drivers) คือ 4) พัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Developing Cultures of Learning) 5) พัฒนาวัฒนธรรมการประเมินผล

(Developing Cultures of Evaluation) 6) เน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Focusing on Leadership for Change) 7) สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง (Fostering Coherence Making) 8) พัฒนาใน 3 ระดับ (Tri –Level Development) ฟูลแลน (Fullan. 2006: 11) ให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะสนับสนุนผลลัพธ์ความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้แก่ การเตรียมการ และการมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การรับรู้ที่เริ่มต้นด้วยการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่องพร้อมกับปฏิสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมสิ่งที่สนับสนุนและการสื่อสาร การเปลี่ยนแปลงของทักษะการคิดและการกระทำที่มุ่งเอาชนะปัญหาการแสดงความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วม และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากกระบวนการที่ซับซ้อนในการเปลี่ยนแปลง

3.5.14 แนวคิดทฤษฎีสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry Management)

โคเปอร์ริเดอร์ (Cooperrider) เสนอแนวคิดที่มุ่งเน้นการค้นหาสิ่งดีๆ ทั้งปวงที่ปรากฏอยู่ในสภาวะปัจจุบันของระบบต่างๆ ขององค์การตลอดจนในปัจเจกบุคคลแต่ละคน ซึ่งมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 12 การเปลี่ยนแปลงแบบวงจรค้นหาคุณค่า 4 มิติ

ที่มา: David Cooperrider; Diana Whitney; & Jacqueline Stavros. (2008).

Appreciative Inquiry Handbook. p. 5

ในระยะแรกกระบวนการนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (4D) คือ 1) D-Discovery คือ การค้นหาสิ่งดี 2) D-Dream คือ การสร้างฝันดี 3) D-Design คือ การออกแบบดี และ 4) D-Destiny คือ การทำให้เกิดผลดี ต่อมาผู้ผู้นำการค้นหาคุณค่า (Appreciative Inquiry) มาใช้ในการพัฒนาองค์การและได้ขยายกระบวนการนี้ต่อเป็น 5D โดยเพิ่ม D ตัวแรก คือ D-Definition คือ การกำหนดหัวข้อ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550: 6) กลยุทธ์นี้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยเริ่มต้นจากการค้นหาและตระหนักในสิ่งที่ดีที่สุดที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน เช่น จุดเด่นขององค์การ พรสวรรค์ ความสามารถพิเศษ ปัจจัยที่ก่อกำเนิดชีวิตและพลัง ขององค์การและบุคลากรเพื่อนำไปสู่สิ่งที่อาจเป็นไปได้ ในอนาคต การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กรอบแนวคิดจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เน้นวิธีคิดในเชิงบวกเป็นสำคัญ

จะเห็นได้ว่าแนวคิดและทฤษฎีที่ได้กล่าวมาทั้งหมดในข้างต้นเป็นรูปแบบกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงของเลวิน เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวและมีขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่าย ที่เป็นพื้นฐานของแนวคิดทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ เน้นบทบาทผู้นำในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงคุณภาพเชิงกลยุทธ์ของไฟเออร์และทอมส์เป็นการบูรณาการกับแนวคิดคุณภาพและกลยุทธ์ในการดำเนินการ ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงของชิลด์เน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับการสร้างสรรค์กระบวนการใหม่ในการดำเนินงานโดยเริ่มที่ผู้นำ ทฤษฎีรูปแบบความสอดคล้องของพฤติกรรมองค์การของนัทเลอร์และทัชมัน แสดงให้เห็นอิทธิพลของการสื่อสารและการเปลี่ยนแปลงวิธีการสื่อสารในโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ ทฤษฎีของเบอร์กและลิตวิน สะท้อนถึงผลงานระดับบุคคลและระดับองค์การ 2 ระดับ คือ การเปลี่ยนแปลงแบบแลกเปลี่ยนซึ่งเกี่ยวกับโครงสร้าง การบริหารจัดการที่เป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในองค์การและการเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ การเปลี่ยนแปลงพันธุกรรม ยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งทั้งหมดจะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับผลงานของบุคคลและองค์การ โดยจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบถาวรเมื่อนำมาบูรณาการจะส่งผลอย่างมีพลังต่อการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญขององค์การ และพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีของดอลล์และคณะประกอบด้วย 8 ประการ ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยการใช้แรงจูงใจของเกรวินและโรเบิร์ตที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุด คือ จูงใจบุคลากรให้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง การพลิกฟื้นกิจการประกอบไปด้วย 2 ช่วงเวลา คือ การพัฒนาแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพของคัมมิงและวอร์เลย์ ได้เสนอกิจกรรมสนับสนุนการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพ

แนวคิดทฤษฎีการบริหารเปลี่ยนแปลงบัญญัติ 10 ประการ ของคันทอร์ที่ได้เสนอแนวคิดที่ท้าทายการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มาจากหลายทิศทาง และการเปลี่ยนแปลงในทางเดียวที่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ทฤษฎีแผนการฟื้นฟูองค์การโดยโกชเชลและบาร์เลทเสนอว่า องค์การที่ประสบความสำเร็จต้องยอมรับการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารต้องมุ่งมั่นและมีความพยายามระยะยาวในการสร้างลักษณะพฤติกรรมใหม่ ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นของลูคส์ ที่ได้เสนอการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นในสภาพที่บุคลากรรู้สึกเป็นอิสระ และจากการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทฤษฎีการขับเคลื่อนคุณธรรมของฟูลเลน ให้ความสำคัญกับผู้เข้าร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและดำเนินการขับเคลื่อนโดยการสร้างความมุ่งมั่นของวัตถุประสงค์ สร้างขีดความสามารถ ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง แนวคิดทฤษฎีสุนทรียสาธก (Appreciative Inquiry Management) ของโคเปริเดอร์ กล่าวถึงกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นจากการค้นหา และตระหนักรู้ในสิ่งที่ดีที่สุดในองค์การที่มีอยู่ในปัจจุบัน

อาจกล่าวสรุปได้ว่าทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีมากมายหลากหลาย ทฤษฎี การนำไปปฏิบัตินั้นต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ การใช้ประโยชน์มากที่สุดรวมถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการในยุคหลังเลวิน (Lewin) ได้ทำการศึกษาวิจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง และได้นำเสนอหลายรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งหลักคิดส่วนใหญ่ยังเน้นและยึดติดอยู่กับการเปลี่ยนแปลงตามแผน (A Planned Approach) ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ หลายข้อเสนอมีความพยายามในการสร้างความแตกต่างเกี่ยวกับการเพิ่มจำนวนและลักษณะธรรมชาติของแต่ละขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบที่เน้นลักษณะเส้นตรงมีน้อยลง มีการให้ความสำคัญในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันมากขึ้น รวมถึงการแสดงให้เห็นความจำเป็นในการปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เฉพาะมากขึ้น

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษา จำนวน 14 ท่านมาสังเคราะห์ ได้แก่ เลวิน (Lewin. 2016: Online) คอตเตอร์ (Kotter. 2016: Online) คัมมิงส์และวอเลย์ (Cummings; & Worley. 2008: 164) ชิลด์ (Schein cited in Pryor. 2008: 11) โคเปริเดอร์ (Cooperider. 2008: 5) ฟูลเลน (Fullan. 2006: 8) เกวินและโรเบิร์ต (Garvin; & Roberto. 2005: 4) ไพเออร์และทอมส์ (Pryor; & Toombs. 2004: 252-257) ลูคส์ (Luecke. 2003: 33-45) นัดเลอร์และทัชมัน (Nadler; & Tushman. 1997: 35-37) โกชเชลและบาร์เลท (Ghoshal; & Bartlett. 1996: 26-35) เบอร์กและจอร์จ (Burke; & George. 1992: 528) กันเตอร์และคณะ (Kanter; et. al. 1992 cited in Burnes. 2000: 107-108) และ ดอลลีและคณะ (Donnelly et al. 1987: 450-453) ตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 3 สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษา/ปี	Lewin. (2016)	Kotter. (2016)	Cummings; & Worley. (2008)	Cooperider. (2008)	Schein. (2008)	Fullan. (2006)	Garvin; & Roberto. (2005)	Pryor; & Tooms. (2004)	Luecke. (2003)	Nadler; & Tushman. (1997)	Ghoshali; & Bartlett. (1996)	Burke; & George. (1992)	Kanter; et.al (1992)	Donnelly et al. (1987)	สรุป	ผู้วิจัย
การเตรียมการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	✓
การวางแผนกลยุทธ์		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	13	✓
การดำเนินการเปลี่ยนแปลง	✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	11	✓
การมีส่วนร่วม		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		10	✓
การพัฒนาบุคลากร		✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		10	✓
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓			✓	10	✓
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง		✓	✓						✓		✓	✓	✓	✓	7	✓
การบำรุงรักษาผล	✓	✓	✓				✓		✓		✓	✓			7	✓
การประเมินผล		✓				✓		✓	✓	✓				✓	6	✓

ในการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้องค์ประกอบที่มีความถี่สูงสุดที่นักการศึกษาได้กล่าวถึง ได้แก่ การเตรียมการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบำรุงรักษาผล และการประเมินผล ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ประการ ที่จะนำมาใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 3) การมีส่วนร่วม 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การวางแผนกลยุทธ์ 6) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 7) การประเมินผลของการเปลี่ยนแปลง 8) การบำรุงรักษาผล 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักการศึกษามาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง สร้างพลังที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้นำกระบวนการปฏิรูป เป็นผู้นำในการวางนโยบายที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการลงมือกระทำและนำบุคลากรให้ผ่านองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญและสร้างอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถสร้างบรรยากาศที่ผู้คนมี

แรงบันดาลใจที่จะไปไกลกว่าความคาดหวังขั้นต่ำ ผู้บริหารเลือกผู้นำองค์กรที่เหมาะสม ระบุบทบาทหน้าที่ ประเมินอำนาจ และสนับสนุนบทบาทความเข้มแข็งของผู้นำ ผู้บริหารริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากแนวทาง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและให้คำปรึกษา เชื่อมมั่นในความสามารถของบุคลากรในการใช้บทบาทใหม่ ๆ รวมทั้งรับรู้ว่ามีความสามารถบางคนไม่สามารถปรับตัวได้ สร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เช่น พัฒนาความเชื่อใจ ความไว้วางใจความร่วมมือ และยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรทุกกลุ่ม

2. การเตรียมการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารทำความเข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์สถานการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การวางแผนเพื่อให้แน่ใจว่ามีการสนับสนุนและมีแนวทางในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง สร้างความตระหนักและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรู้สึกจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเห็นได้จากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น สิ่งแวดล้อม โครงสร้าง เทคโนโลยี หรือบุคลากรในองค์กร บุคลากรขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ มีการละเมิดกฎระเบียบและข้อบังคับ วิเคราะห์ช่องว่างของปริมาณงาน ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรเริ่มเห็นความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่และสภาพที่คาดหวัง และเพื่อให้เกิดการยอมรับและเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง จูงใจบุคลากรให้เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้นที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้ มีการสัมภาษณ์เพื่อวัดความเข้าใจในบทบาทและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุนหลักการ และเพื่อให้แน่ใจว่าวิธีการใหม่เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการเปลี่ยนแปลงองค์กร พัฒนาระบบสนับสนุนให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร และคนที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากและทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกหวาดกลัว ไม่พอใจ ช่วยให้บุคลากรจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกให้ยอมรับความเจ็บปวดที่มาจากการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันก็ต้องให้บุคลากรยังคงจดจ่ออยู่กับการทำงานหนักที่กำลังรออยู่ข้างหน้า การวิเคราะห์ ศึกษา ความคาดหวัง และพื้นที่มาของบุคลากรแต่ละแผนกและสัดส่วนในภาพรวมขององค์กร สามารถนำข้อจำกัดต่างๆ ขององค์กร มาดำเนินการได้สอดคล้องกับเงื่อนไข ข้อจำกัดหรือสภาพขององค์กร พัฒนาโครงสร้างที่มีขีดความสามารถสนับสนุน สร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ข้ามหน่วยงาน การสรรหาบุคลากรใหม่ เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน ทำให้เกิดความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง สร้างวินัย สร้างฐานสนับสนุน บุคลากรกรอบของบริบทที่เกี่ยวข้อง เตรียมวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้เวลาล่วงหน้าหลายๆ เดือนก่อนที่จะดำเนินการจะเริ่มดำเนินการอย่างจริงจัง สร้างแรงหนุน และสถาปนาการเปลี่ยนแปลง

3. การมีส่วนร่วม ได้แก่ ให้ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงเข้ามามีส่วนร่วม ตรวจสอบความคิดเห็นของลูกค้ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ ระบุพลัง มุ่งมั่นร่วมกันตรวจสอบปัญหาขององค์กร และแก้ปัญหา ระดมการมีส่วนร่วมของคนและสนับสนุน ระดับอาวุโสที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง

4. การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การสร้างศักยภาพที่เน้นผลลัพธ์ในการเปลี่ยนแปลง พัฒนา สิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง วิธีการที่องค์กรใช้เรียนรู้ และนำไปใช้ในบริบทงาน พัฒนาทักษะส่วนบุคคล และองค์กร ฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรมีความสามารถ พัฒนาความสามารถ และพัฒนาทักษะใหม่ๆ และสร้างความมั่นใจให้บุคลากร ในการเรียนรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างผลงาน เบื้องต้น รวมถึงความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นองค์ประกอบ หลักคือการตอบรับจากลูกค้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวบุคลากรให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง เสริมแรงพฤติกรรมใหม่ มีระบบการให้รางวัลบุคลากรและมีการตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าพฤติกรรมที่ ถูกต้องได้รับการสนับสนุน

5. การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การพิจารณาประวัติศาสตร์ คุณค่า ค่านิยม และวัฒนธรรม ขององค์กร สำรวจวินิจฉัย หาสาเหตุและปัญหาในองค์กร เมื่อมีอาการของปัญหาเกิดขึ้น โดยระบุ สภาพอุปสรรคปัจจุบัน ซึ่งจะตั้งวินิจฉัยด้วยความ ระมัดระวังเพื่อมิให้เกิดความผิดพลาด กำหนด ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง จากองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ งานของ องค์กร บุคลากรที่ทำงาน โครงสร้างที่เป็นทางการ กระบวนการ กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน กำหนด ยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมายชั้นกลาง สร้างแผนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับภาระงาน บุคลากร วัฒนธรรม เทคโนโลยี หรือโครงสร้างองค์กร เป้าหมายการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ เป็น องค์ประกอบสำคัญในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเป็นส่วนหนึ่งที่จำเป็นของความคิดริเริ่มในการ ออกแบบการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มต้นที่ความคาดหวังขององค์กร และ ความสำเร็จจะต้องวัดได้ ผู้บริหาร บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องกับองค์กร วิเคราะห์มุ่งเน้นที่การออกแบบ กระบวนการ วางแผนการจัดกิจกรรม แผนทำข้อผูกพัน จัดโครงสร้างการบริหาร ค้นหาสิ่งดี เลือก วางแผนกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง ออกแบบวิธีแก้ปัญหาใหม่ เป็นต้นเรื่องความพึงพอใจ กลยุทธ์ และประวัติขององค์กร ในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง กำหนดวิธีการปฏิบัติการ และผลลัพธ์ เจื่อนไขที่มีคุณค่า มุ่งความสำเร็จขององค์กรผ่านทางนโยบายอย่างเป็นระบบและโครงสร้าง องค์กรประกอบทั้งหมดต้องจัดวางเพื่อให้สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงข้อเสนอแนะจาก บุคลากรทุกฝ่าย รวมถึงนักเรียนและผู้ปกครองโดยทั่วไป การกำหนดวันเวลาที่มีความสำคัญและ เป้าหมายจะต้องมีการตกลงกันไว้ล่วงหน้าในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบ

ความสำเร็จ นำเสนอแผนการเปลี่ยนแปลง ด้วยการอธิบายรายละเอียด วัตถุประสงค์ และผลกระทบ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

6. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การทำให้เกิดผลดี โดยจัดเป็นองค์การรูปแบบ ได้แก่ จัดโครงสร้างการบริหารงาน ระบบและนโยบายที่เขียนประกาศไว้เป็นหลักฐาน โดยวิเคราะห์ว่าได้มีการจัดเป็นรูปแบบที่เคร่งครัดมากน้อยประการใด จัดเป็นองค์การนอกรูปแบบ ได้แก่ การจัดกลุ่มกิจกรรมหรือประเพณีปฏิบัติประเภทที่ไม่ได้วางแผนไว้เป็นรูปแบบ ไม่ได้เขียนเป็นกติกาไว้ เช่น กิจกรรมเพื่อสังคม การให้คุณค่าแก่เรื่องใดเรื่องหนึ่งและแบบแผนวิธีปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นก่อน บังคับใช้แผนงานและทำให้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นคงอยู่อย่างยั่งยืน การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นการปฏิบัติตามแผนโดยจะต้องคำนึงถึงเรื่องของเวลา ซึ่งหมายถึง การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม มี 4 กระบวนการเปลี่ยนแปลง คือ 1) วิเคราะห์ความเหมาะสมของกระบวนการ 2) การออกแบบปรับแต่งที่จะทำให้ผลลัพธ์หรือการออกมาตอบสนองต่อความต้องการ 3) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยวินิจฉัยความลงรอยกัน 4) ความเปราะบางเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ กลวิธี เทคนิคในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1) ภาระงาน ได้แก่ กิจกรรมประจำวันที่ปฏิบัติโดยบุคลากร 2) ปัจจัยเข้าในระบบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อให้ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงเงื่อนไข

2 ประการ คือ 1) เรื่องที่เกี่ยวกับเวลา หมายถึง เมื่อเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจะต้องเลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม 2) เรื่องที่เกี่ยวกับขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง ที่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างกว้างขวางเกินความสามารถที่จะปฏิบัติได้ อดทนและความยืดหยุ่นในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง

7. การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การติดตามและประเมินผลความสำเร็จการเปลี่ยนแปลงขององค์การ เพื่อให้ทราบผลงานของบุคคลและองค์การที่ทำการเปลี่ยนแปลงที่ได้ดำเนินการนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ตรวจสอบและปรับกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อปัญหา ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การประเมินวัฒนธรรมการบริหารในปัจจุบัน ปรับปรุงกระบวนการ มุ่งความสำเร็จของนโยบายอย่างเป็นทางการผ่านระบบและโครงสร้าง และทบทวนการดำเนินการที่เป็นอดีต สามารถประเมินโครงการได้ หลังจากดำเนินการตามแผนแล้ว ผลผลิตขององค์การ ได้แก่ กิจกรรม พฤติกรรมองค์การและผลงานของระบบใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และผลงานโดยรวมขององค์การ ปัจจัยออกที่เป็นผลรวมของเป้าหมาย วิธีการใช้ทรัพยากรที่มีขององค์การ การตรวจสอบเป็นระบบเพื่อให้แน่ใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

8. การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การรักษาพลวัตรที่ขาดดุลยภาพ การรักษาสมดุล หลังจากดำเนินการตามแผนแล้ว จะต้องจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรโดยช่วยเขาให้

ยอมรับความเจ็บปวดที่มาจากการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกันก็ต้องให้บุคลากรยังคงจดจ่ออยู่กับการทำงานหนักที่กำลังรออยู่ข้างหน้า สร้างการยอมรับและก่อให้เกิดความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ ใช้ผลการปฏิบัติงานในการให้รางวัลและเสริมแรงในทางบวก พัฒนาและนำวิธีแก้ปัญหามาใช้ เมื่อการพลิกฟื้นองค์กรเริ่มเห็นผล จงตอกย้ำและส่งเสริมให้พฤติกรรมใหม่ที่องค์กรปรารถนา ยังคงมีอยู่ต่อไป เพื่อป้องกันองค์กรไม่ให้เสื่อมถอยกลับไปสู่สภาพเดิม

9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การดำเนินการอย่างมุ่งมั่นไม่ย่อท้อ ดูแลรักษาวัตถุที่ขาดดุลยภาพ ขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลง จัดหาการอุปถัมภ์ทางการเมือง รักษาโมเมนตัมการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ที่วัดและจับต้องได้ นำผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมาเป็นปัจจัยที่สร้างพลังกดดันให้องค์กรดำเนินการต่อเนื่องไม่สามารถหยุดนิ่งได้

3.6 หลักการสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์การที่ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จะต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ เพื่อหาหลักการที่เป็นสาระสำคัญเป็นแนวปฏิบัติ ด้วยวิธีดำเนินการที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กร หลักการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้มักเกี่ยวข้องกับบุคลากร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับองค์การ ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ให้หลักการที่สำคัญไว้ดังนี้คือ

ฮอลและฮอร์ด (Hall; & Hord. 2010: 4-14) ได้กล่าวถึงหลักบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 12 ประการ ซึ่งสามารถนำไปใช้ได้ในทุกระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งมีหลักการสำคัญ ดังนี้

หลักการที่ 1 การเปลี่ยนแปลงคือการเรียนรู้ ซึ่งเป็นเรื่องง่ายที่มีความซับซ้อน (Change is Learning It's as Simple and Complicated as That)

หลักการที่ 2 การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการไม่ใช่เหตุการณ์ (Change Is a Process, Not an Event)

หลักการที่ 3 องค์การของโรงเรียนที่จัดการขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยสำหรับการเปลี่ยนแปลง (The School is the Primary Organizational Unit for Change)

หลักการที่ 4 การเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงเป็นรายบุคคล (Organizations Adopt Change Individuals Implement Change)

หลักการที่ 5 การแทรกแซงเป็นกุญแจสำคัญสู่ความสำเร็จของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Interventions are Key to the Success of the Change Process)

หลักการที่ 6 การแทรกแซงที่เหมาะสมจะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Appropriate Interventions Reduce Resistance to Change)

หลักการที่ 7 พื้นที่และพื้นฐานของภาวะผู้นำโรงเรียนเป็นพื้นฐานสำคัญของความสำเร็จในระยะยาว (District and School-Based Leadership Is Essential to Long-Term Change Success)

หลักการที่ 8 การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเป็นความพยายามของทีมงาน (Facilitating Change is a Team Effort)

หลักการที่ 9 คำสั่งสามารถปฏิบัติงานได้ (Mandates Can Work)

หลักการที่ 10 องค์ประกอบที่สำคัญของทั้งของปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อการความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Both Internal and External Factors Greatly Influence Implementation Success)

หลักการที่ 11 การดำเนินงานที่ยั่งยืน คือ ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Adopting, Implementing, and Sustaining are Different Phases of the Change Process)

หลักการที่ 12 สุดท้ายคือ มุ่งมั่น! มุ่งมั่น! และมุ่งมั่น! (Finally, Focus! Focus! Focus!)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: ออนไลน์) เขียนหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 4 ประการคือ 1) การบริหารทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร 3) การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์การ และ 4) การพัฒนาความพร้อมขององค์การ และสมชาย เทพแสง (2552: 2) เสนอบัญญัติ 10 ประการของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้คือ 1) ให้ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ 2) การเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากบน 3) จัดโครงสร้างและแผนงาน 4) สร้างแนวทางสู่การเปลี่ยนแปลง 5) สร้างให้ทุกคนมีความเป็นเจ้าขององค์การ 6) ใช้การสื่อสารหลายช่องทางทุกระยะ 7) การประเมินภาพกว้างของวัฒนธรรมองค์การ 8) มีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน 9) เตรียมในสิ่งไม่อาจคาดการณ์ได้ และ 10) สนทนากับบุคลากรเป็นรายบุคคล ส่วน ภูวรัตน์ สุขกมล (2551: 12-14) เขียนถึงกฎพื้นฐาน 10 ประการ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงระบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้บริหารจะสามารถเข้าใจการบริหารคน และการกำหนดทิศทางองค์การควร ดังนี้คือ 1) กำหนดบุคลากรให้เป็นระบบ 2) สร้างความแข็งแกร่ง 3) การวางกลยุทธ์ เป้าหมาย และการออกแบบกระบวนการ 4) กำหนดขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง แนวทางในการทำงานโดยสามารถใช้หลักการ PDCA ในการบริหารงานทั้งองค์การ 5) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างการมีส่วนร่วม 6) การสื่อสารข่าวสาร สร้างความร่วมมือและการยอมรับผลสะท้อนกลับ 7) เข้าใจโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การ 8) กำหนดรูปแบบวัฒนธรรมที่ชัดเจน 9) เตรียมการรับกับสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อน และ 10) การสื่อสารในองค์การ

จากหลักการสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของนักการศึกษา ได้แก่ ฮอลและฮอร์ด (Hall; & Hord. 2010: 4-14) คอตเตอร์ (2552: 113 -117) ญวรุตม์ สุขกมล (2551: 12-14) สมชาย เทพแสง (2552: 2) ได้กล่าวถึงหลักการด้านที่มีความสำคัญตามลำดับดังนี้คือ

1. คนมีความสำคัญที่สุดในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์การจะไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงจนกว่าคนที่ทำงานในองค์การมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์การ โดยเลือกคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน และจะต้องพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้สามารถใช้ทักษะต่างๆ เนื่องจากมีนวัตกรรมใหม่มีลักษณะที่แตกต่างกันเกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงควรเพิ่มศักยภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์การด้วย การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การ และเปลี่ยนแปลงบุคลากรแต่ละคนควรมีการสนทนากับบุคลากรเป็นรายบุคคล และจัดการกับบุคลากรที่พยายามคัดค้านทุกเรื่อง หรือผู้ที่ปฏิเสธไปทุกเรื่อง

2. การจัดการเปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องมีการวางกลยุทธ์ กำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีเป้าหมาย มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ กำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลง กำหนดพันธกิจให้ชัดเจน ให้เข้าใจตรงกัน กำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ออกแบบโครงสร้าง แผนผังการบริหารงานกระบวนการทำงาน จัดองค์การให้แบนราบใช้การรายงานอย่างเป็นทางการให้น้อยลง และใช้การพูดคุยกันมากกว่า ระบบการบริหารเป็นแบบแนวราบดีที่สุด ความพร้อมขององค์การเป็นสิ่งสำคัญ จึงควรพัฒนาความพร้อมขององค์การ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ใจบุคลากร และหาวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การแทรกแซงที่เหมาะสมจะช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเตรียมพร้อมรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์การ รวมไปถึงความสามารถในการปรับเปลี่ยนแก้ไขแผนงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในระยะยาว ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจน ควรศึกษาวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร ควรปลูกจิตสำนึกบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงเป็นประจำ อย่างสม่ำเสมอ จัดลำดับความสำคัญที่พอยืดหยุ่นได้ และวางแผนในส่วนที่คาดไม่ถึง การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากบนสุด การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ทีมงานที่มีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง อาจใช้วิธีอาสาสมัคร เมื่อมีหัวหน้าทีมที่ดีผู้นำควรให้เขามีอิสระในการทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารอาจใช้อำนาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ส่วนหนึ่ง แต่การจัดให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม โดยการสร้างความเป็นเจ้าของจะได้รับการสนับสนุนมากกว่า ผู้นำจะต้องพิจารณาผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงด้วย ผู้นำควรใช้การสื่อสารในองค์การถึงสิ่งที่คาดหวัง ทุกระยะและหลายๆช่องทาง ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสนใจ และสามารถโน้มนำพวกเขาให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงาน ผู้นำไม่ควรติดยึดกับกฎระเบียบ

และอาจปรับเปลี่ยนได้เมื่อมั่นใจ โรงเรียนเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง จึงควรประเมินในภาพกว้างของวัฒนธรรมองค์การ และทำให้บุคลากรได้รับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์การ โดยใช้วงจรการดำเนินงาน และการวิเคราะห์แบบง่าย เพื่อเรียนรู้และการค้นหาโอกาสท่ามกลางวิกฤติ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ได้

สรุปได้ว่า ในหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง คนนับว่ามีความสำคัญที่สุดและการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จมักจะเริ่มจากบนสุด ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ ปรับบุคลากรให้เข้าทำงาน พัฒนาแต่ละคนให้มีความรู้ความสามารถในการใช้ทักษะต่างๆ ให้ทันต่อความก้าวหน้าต่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ คัดเลือกคนที่มีความเหมาะสมกับงานขององค์การ ปลูกจิตสำนึกบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการต่างๆ การเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จ องค์การจะต้องมีทีมงานที่เข้มแข็ง และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้นำควรใช้การสื่อสาร ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงานของบุคลากร ผู้นำไม่ควรติดยึดกับกฎระเบียบ อาจปรับเปลี่ยนได้จนมั่นใจ ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ

3.7 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นพื้นฐานสำคัญของความอยู่รอดมั่นคงและการทำให้องค์การมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อเตรียมสร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์การผู้บริหารหลายคนตระหนักว่าหากปรับตัวไม่ทันก็จะเสียโอกาสในการแข่งขัน และเสี่ยงต่อความล้มเหลวขององค์การ โดยการการกระตุ้นบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้ค้นหาส่วนที่จะทำให้มีการปรับเปลี่ยนองค์การในเชิงสร้างสรรค์ (พัชรินทร์ ศิริสุข (2553: 87) การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมาก เนื่องจากเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2551: 1) มีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงดังนี้คือ

ไตรรัตน์ โภคพลภรณ์ (2554: 104) อธิบายการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อองค์การแยกได้เป็น 2 ส่วน คือส่วนที่เป็นระบบคิด (Cognitive) และส่วนที่เป็นโครงสร้าง (Structure) กล่าวคือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงจากพลังต่างๆ จะส่งผลดังนี้คือ 1) ส่งผลต่อระบบคิด ได้แก่ ค่านิยมความเชื่อ วัฒนธรรมนิยม วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ฯลฯ 2) ส่งผลต่อโครงสร้างหรือวิถีปฏิบัติ เช่น การช่วยเหลือ การเข้าร่วมกิจกรรม การทำงานด้วยความเสียสละ โปร่งใส ทำงานอย่างรับผิดชอบต่อสังคม และมีความไว้วางใจกัน ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลที่เกิดขึ้น (Result) เช่น มีการระดมสมอง มีความเสมอภาค ลดต้นทุน การปรับโครงสร้าง เป็นต้น

ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา (2557: 3-4) อธิบายความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้คือ

1. องค์การที่มีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะปรับตัวได้ทันต่อปัญหา และการท้าทายของสภาพแวดล้อมได้ดี ความสำเร็จขององค์การในยุคของการเปลี่ยนแปลงอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการและแหล่งทรัพยากรต่างๆ
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้้องค์การเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่างๆ ที่เกิดขึ้น และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อคว้าโอกาส หรือจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสม
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่นต่อเนื่อง ไม่ต้องติดขัด โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง
4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้้องค์การไม่สับสน วุ่นวาย เมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน
5. การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี ช่วยให้้องค์การสามารถปรับปรุงตัวเองในด้านต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง และจะช่วยให้องค์การสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

สรุปได้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเป็นกิจกรรมที่ออกแบบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จึงมีความสอดคล้องกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในปัจจุบัน โดยช่วยให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปโดยราบรื่นเหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์ เป็นต้น เมื่อ้องค์การจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ช่วยให้สามารถปรับปรุงในด้านต่างๆ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงของ้องค์การอยู่ที่ความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี คู่แข่ง ลูกค้า ผู้รับบริการและแหล่งทรัพยากรต่างๆ ช่วยให้้องค์การเห็นโอกาส และภัยคุกคามต่างๆ และสามารถปรับการดำเนินงานเพื่อจัดการกับภัยคุกคามได้อย่างเหมาะสม ทำให้การดำเนินงานของ้องค์การเป็นไปโดยราบรื่น ต่อเนื่อง ไม่ต้องติดขัด โดยเฉพาะในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้คนภายใน้องค์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรเป็นสำคัญ การปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง และการบริหารการที่ผิดพลาดจะทำให้เกิดการต่อต้านและนำผลเสียหายต่อ้องค์การ

3.8 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติที่ทุก้องค์การจะต้องประสบไม่ว่าจะเป็น้องค์การประเภทใดๆ ก็ตามต่างก็ต้องเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น มากหรือน้อยแล้วแต่บริบทของ้องค์การ การเปลี่ยนแปลง้องค์การมีหลายประเภท ซึ่งแบ่งได้หลายวิธี ดังนี้คือ

ธนา ศิริวัลลภ และชัยพงษ์ พงษ์พานิช (2553: 21) อธิบายการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประเภท คือ

- 1) การปรับปรุง (Tuning) 2) การกำหนดทิศทางใหม่ (Re-Orientation) 3) การปรับปรุงให้เข้ากับ

สิ่งแวดลอม (Adaptation) และ 4) การสร้างสิ่งใหม่ (Re-Creation) โดยการจัดแบ่งประเภทนี้เป็นการพิจารณาจากการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการดำเนินการแบบต่อเนื่อง (Incremental Change) หรือแบบไม่ต่อเนื่อง (Discontinuous Change) และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นแบบเชิงรับ (Reactive to Change) หรือเป็นแบบเชิงรุก (Anticipatory of Changes) เพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554: 109) เสนอประเภทของการเปลี่ยนแปลงที่แบ่งตามลักษณะการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากความสลับซับซ้อน ค่าใช้จ่าย และความไม่แน่นอน รวมถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงแบบปรับตัว (Adaptive Change) การเปลี่ยนแปลงแบบสร้างสรรค์ (innovative change) และแบบสร้างสรรค์อย่างใหญ่หลวง (Radically Innovative Change)

2. ประเภทการเปลี่ยนแปลงตามปัจจัย หรือเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง จะประกอบด้วย โครงสร้าง คน งาน และเทคโนโลยี ซึ่งในแต่ละปัจจัยเป็นเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลง เพราะปัจจัยหนึ่งจะสอดคล้องและมีปฏิสัมพันธ์กับอีกปัจจัยหนึ่ง

3. ประเภทการเปลี่ยนแปลงตามระดับ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ การเปลี่ยนแปลงแบบอัลฟา (Alpha Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงบางส่วน การเปลี่ยนแปลงแบบเบต้า (Beta Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนไปสู่สภาพใหม่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยการให้สมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงแบบแกมมา (Gamma Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง มากกว่าเบต้า เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติอย่างสมบูรณ์

ดำรง ศรีอร่าม (2553: 24) สรุปประเภทของการเปลี่ยนแปลงองค์การแบ่งได้ 2 ประเภทคือ การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีเป้าหมายชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงองค์การ และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผน ซึ่งเกิดขึ้นโดยเร่งด่วนเพื่อต้องการแก้ไขปัญหา หรือเพื่อสนองต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น ไม่มีการวางแผนเป็นขั้นตอน

ดังนั้น อาจสรุปประเภทของการเปลี่ยนแปลงได้ 2 ประเภทคือ 1) การเปลี่ยนแปลงแบบเชิงรุก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบสร้างสิ่งใหม่ แบบปรับปรุงให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม แบบต่อเนื่อง แบบอัลฟา แบบเบต้า (Beta Change) และการเปลี่ยนแปลงแบบแกมมา (Gamma Change) 2) แบบเชิงรับ (Reactive to Change) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มีการวางแผนไว้

3.9 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์การเป็นอย่างมาก องค์การจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไป มิเช่นนั้นองค์การก็จะเสื่อมสลาย

ดังนั้นการเข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผลดีต่อผู้บริหารในการวางยุทธศาสตร์ สำหรับสาเหตุหนึ่งซึ่งเป็นพลังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอาจแบ่งได้ 2 ประการคือ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. 2554: 109) ได้อธิบายไว้ดังนี้คือ

พลังจากการเปลี่ยนแปลงภายนอก (External Forces) อันเป็นสาเหตุที่ส่งผลกระทบโดยรวม มีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ 1) ปัจจัยทางประชากร 2) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 3) ปัจจัยการตลาด เช่น การจัดระเบียบโลก การเปิดเสรีทางการค้า การกีดกันที่ไม่เป็นธรรม และ 4) ด้านเศรษฐกิจเกิดใหม่ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ วิกฤตเศรษฐกิจในเอเชีย และความกดดันทางด้านสังคมและการเมือง

ส่วนจากการเปลี่ยนแปลงพลังจากภายใน (Internal Forces) ประกอบด้วย 2 ประการ คือ 1) เป็นปัญหาด้านบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ใช้ทรัพยากรด้านอื่นๆ เช่น งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และเทคนิคการบริหาร นอกจากนี้พฤติกรรมของบุคลากรยังต่อการขาดเดา ปัญหาที่สำคัญของบุคลากร ได้แก่ ความไม่พึงพอใจในผลงาน การลาออกและการเปลี่ยนงาน การมีผลผลิตตกต่ำ และการมีส่วนร่วม เป็นต้น 2) พฤติกรรมการบริหารซึ่งเป็นเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม เช่น ความขัดแย้ง ระบบรางวัล และการปรับโครงสร้าง การปรับปรุงเทคโนโลยี เป็นต้น

ดอร์สัน (Dawson. 1994: 13) กล่าวถึงปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นมีหลายอย่าง เช่น ระเบียบ กฎหมายต่างๆ เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม เป็นต้น ซึ่งปัจจัยภายนอกเหล่านี้ก่อให้เกิดสภาวะแวดล้อมขององค์การหลายประการ เช่น

1. สภาวะจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ
2. เหตุการณ์สำคัญทางสังคมและการเมือง เช่น การเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ
3. การเพิ่มขนาด และความสลับซับซ้อนขององค์การ
4. ธุรกิจของนานาชาติ ซึ่งรวมถึงแนวโน้มและความกดดันต่างๆ
5. กฎหมายของรัฐ เช่น นโยบายสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
6. บรรยากาศทางเศรษฐกิจ เช่น การปรับเปลี่ยนของสภาวะเศรษฐกิจ

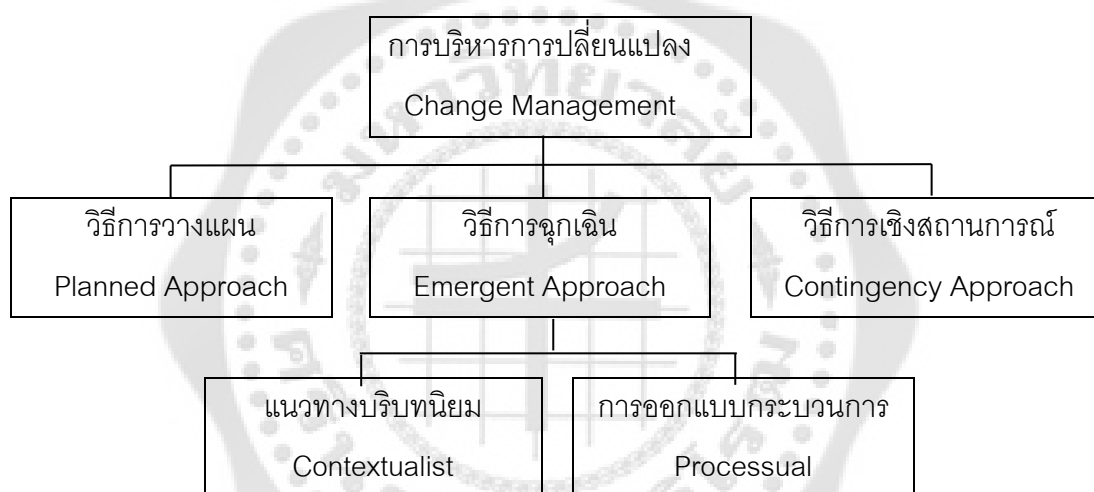
ดังนั้นสาเหตุสำคัญของการเปลี่ยนแปลงมาจากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการคือ พลังภายนอกเป็นสาเหตุที่ส่งผลกระทบโดยรวมกับพลังจากภายใน ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหาด้านบุคลากร และพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร

3.10 รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์การภายใต้บริบทของแต่ละองค์การ โดยดำเนินการอย่างมีแบบแผน (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะมีการศึกษา วิเคราะห์

และวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะช่วยให้องค์กรเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างเป็นขั้นตอน และมีประสิทธิภาพมากกว่าวิธีอื่น การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ผลดีมากกว่า จะต้องทำความเข้าใจรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อให้เกิดมโนภาพ และความเคยชินกับคำต่างๆ รวมทั้งรับรู้ถึงรูปแบบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กันภายในองค์กร รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีอยู่หลากหลาย ที่อาจแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีผู้เสนอไว้ดังนี้

แมคเกรดี แซนดอมและปอล (Macredie; Sandom; & Paul. 1998: 3) เสนอรูปแบบการดำเนินการทางสังคมศาสตร์เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่ได้รับการยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นรูปแบบที่ทันสมัยที่สุดสำหรับการจัดการบริหารเปลี่ยนแปลง เป็นที่นิยมกันมาก และมีความโดดเด่น การทำความเข้าใจรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังนี้



ภาพประกอบ 13 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงพื้นฐาน

ที่มา: Robert Macredie; Carl Sandom; & Ray Paul. (1998). *Modelling for Change*. p. 3.

ดาฟท์ (Daft. 2001: 194-165) เสนอ 2 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) ที่เกิดจากการปรับปรุงแก้ไขเฉพาะส่วนที่จำเป็น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อส่วนอื่นน้อยที่สุด และการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) ซึ่งเป็นไปในทางตรงข้าม คือ เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบปรับวิธีใหม่ทั้งหมด และสร้างระบบใหม่ขึ้นมาแทน

วันชัย มีชาติ (2554: 159-194) อธิบายรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยทั่วไป ดังนี้คือ

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่ดูจากลักษณะของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงแบบมีวิวัฒนาการ (Evolutionary Change) และแบบปฏิวัติ (Revolutionary Change)

2. รูปแบบที่ดูจากทิศทาง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top Down Process) จากล่างขึ้นบน (Bottom up Process) และลูกผสม เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการผสมผสานวิธีการเปลี่ยนแปลงแบบบนลงล่างและแบบล่างขึ้นบนเข้าด้วยกัน เพื่อใช้ประโยชน์จากข้อดีของทั้งสองวิธี

3. รูปแบบการพิจารณาจากสิ่งที่เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงผลิตผลและการบริการใหม่ขององค์การ (Product and service) เทคโนโลยีในองค์การ (Technology) ด้านโครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร (Culture and People Change)

4. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไว้ก่อน เป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ ได้แก่ รูปแบบกระบวนการ รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research Model) รูปแบบสร้างสรรค์ (The Positive Model) ซึ่งเป็นการพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การและการให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเพื่อทำให้การปฏิบัติงานในองค์การดีขึ้น

ไตรรัตน์ โกคพลากรณ์ (2554: 118) เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีแผนภายใต้บริบทขององค์การ 3 ประเภท คือ 1) รูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง 2) รูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ 3) รูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงวงจร

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553: 38) กล่าวถึงรูปแบบในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของตรีเวท (Trivett, 2002) การเปลี่ยนแปลงจะยั่งยืนได้ต้องมีการทำให้การเปลี่ยนแปลงมีความสมดุล การทำให้สมบูรณ์และมีหลายมิติ ดังนั้นทักษะของการปฏิบัติการในพื้นที่การเปลี่ยนแปลง (Change Zone) จะเกี่ยวกับความสมดุล ของการขับเคลื่อน 2 แบบ หรือมุมมองการเปลี่ยนแปลง 4 แบบคือ

1. มุมมองจากบนลงล่าง (Top Down) เป็นการแสดงให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ และการแบ่งหน้าที่กฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติงาน

2. จากมุมมองล่างขึ้นบน (Bottom-Up) แสดงให้เห็นค่านิยมความเชื่อหรือประสบการณ์ด้านความสัมพันธ์ที่แท้จริงของสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่เกี่ยวพันเชื่อมโยงกัน

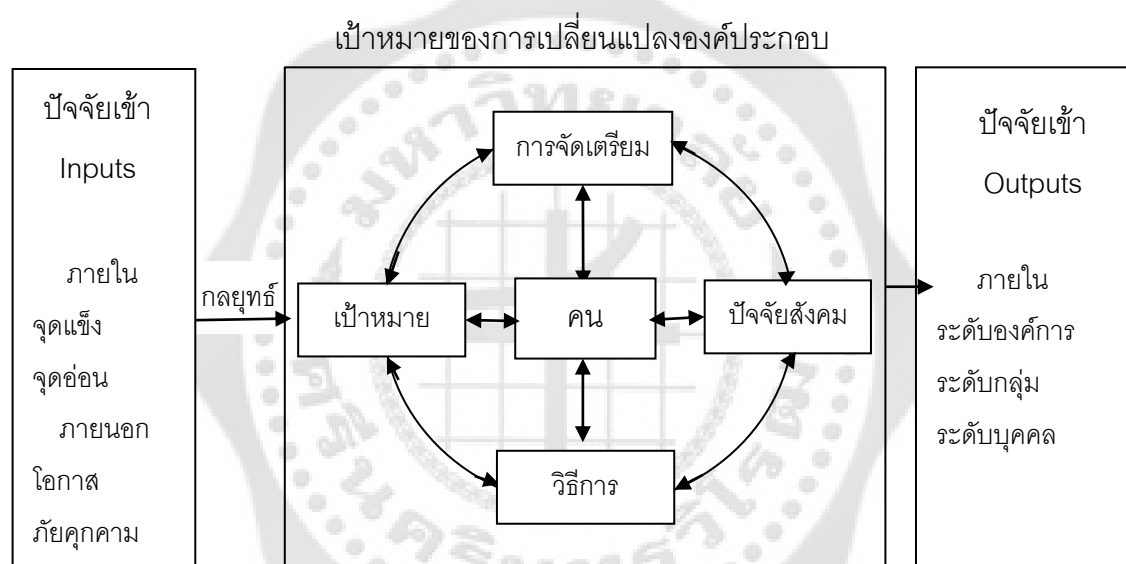
3. มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) ได้ถูกกำหนดและแสดงให้เห็นโลกของเหตุการณ์ของการแบ่งแยกสภาพแวดล้อมที่เป็นธรรมชาติ สิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยี

4. มุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) เป็นการมองอย่างอิสระและเห็นความสามารถของมนุษย์ ซึ่งรวมถึงแนวคิด การเปรียบเทียบและความคิดสร้างสรรค์

นราธิป ศรีรวม (2554: 227) เสนอว่าการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่เป็นรูปแบบระบบทางการ (System Model) เมื่อนำการบริหารมาประยุกต์ใช้ รูปแบบนี้จะมององค์การในฐานะเป็น

ระบบเปิด(Open System) เปรียบองค์การเสมือนสิ่งมีชีวิต (Organic) ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับสิ่งแวดล้อม(Environment) อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา ซึ่งการดำเนินการของระบบจะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Conversion Process) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งทั้งหมดจะปฏิบัติการภายใต้สภาพแวดล้อม

แคทเนอร์ (Kreitner. 2010: online) กล่าวถึง รูปแบบระบบของการเปลี่ยนแปลง (Systems Model of Change) มีเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบ (Target Elements of Change) องค์ประกอบหลัก 4 ประการของรูปแบบระบบของการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การจัดเตรียมองค์การ (Organizing Arrangements) ปัจจัยทางสังคม (Social Factors) วิธีการ (Methods) เป้าหมาย (Goals) ภาพรูปแบบระบบของการเปลี่ยนแปลง

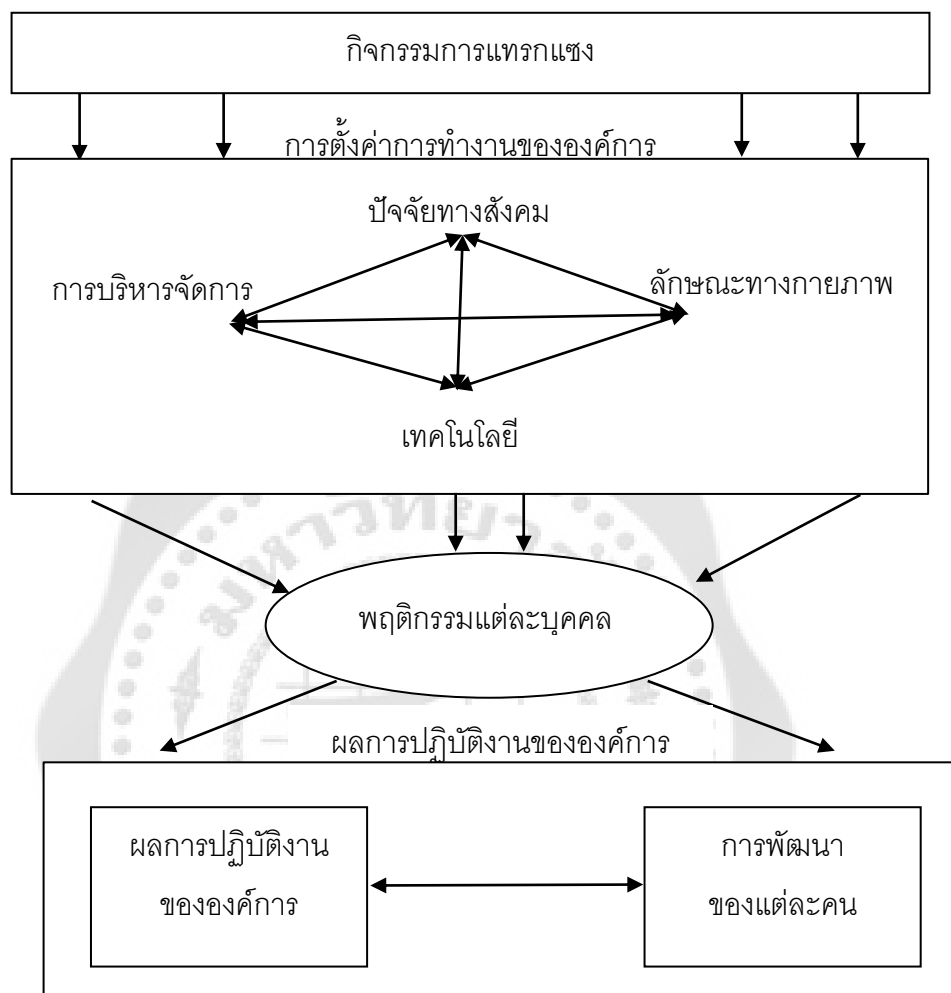


ภาพประกอบ 14 รูปแบบระบบของการเปลี่ยนแปลง (Systems Model of Change)

ที่มา: Robert Kreitner. (2010). *Organizational Behavior: Managing Change and Stress*. p. 258

การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบด้วย เป้าหมาย วิธีการ และปัจจัยทางสังคม มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตที่มี แผนกลยุทธ์ และองค์ประกอบเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวินิจฉัยสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงและวิธีการประเมินความสำเร็จของความมุ่งมั่นในการเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบระบบของการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับแนวคิดที่ว่า ทุกการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กจะมีผลกระทบทั้ง ระบบขององค์การ

พอร์รัสและโรเบิร์ตสัน (Porras; & Robertson. 1992: 719) ได้พัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 15 รูปแบบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแผน

ที่มา: Robertson Peter; Roberts Darryl; & Porras Jerry. (1992). *Dynamics of Planned Organizational Change*. p. 621

โดยเขามีแนวคิดว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน ซึ่งเป็นสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมส่วนบุคคล ระบบ แนวคิดนี้ จึงถูกนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งในระดับบุคคลและองค์การ โดยในระดับองค์การจะเปลี่ยนแปลงได้จะต้องเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล ก่อน และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเกิดจากปัจจัยต่างๆ ขององค์ประกอบในการการทำงานนี้เป็น แก่นสำคัญของรูปแบบ โดยประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ 1) การบริหารจัดการองค์การ

(Organizing Arrangements) 2) ปัจจัยทางสังคม (Social Factors) 3) ลักษณะทางกายภาพ (Physical Setting) และ 4) เทคโนโลยี (Technology) ซึ่ง ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ (2554: 128) อธิบายว่าแต่ละองค์ประกอบมีความสัมพันธ์เชิงปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใดต้องพิจารณาวิสัยทัศน์ขององค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงเพียงสภาพของสำนักงาน ก็จะส่งผลถึงองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยทางสังคม และเทคโนโลยีด้วย สำหรับองค์การขนาดใหญ่จะพบว่าองค์ประกอบการทำงานมีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งความรู้ความเข้าใจก็จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลย้อนกลับไปยังบุคลากรเองและองค์ประกอบในการทำงานอีกด้วย

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553: 4) แนะนำการเลือกใช้รูปแบบที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น และมักมีการคิดค้นพัฒนารูปแบบการบริหารใหม่ๆ ขึ้นมาใช้อยู่เสมอๆ รูปแบบการบริหารที่ดีจะต้องแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร นำไปสู่การทำนายผลที่จะตามมา โดยสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ อธิบายถึงโครงสร้างหรือกลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังทำอย่างชัดเจน นำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ หรือขยายองค์ความรู้ สอดคล้องกับทฤษฎีของเรื่องที่จะใช้รูปแบบ

จากการศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เกิดขึ้นมีหลายรูปแบบ แต่ละแบบจะส่งผลกระทบต่อลักษณะการเปลี่ยนแปลง รวมถึงความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงด้วย อาจสรุปได้จากแนวคิดของนักการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนี้คือ

1. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่พิจารณาจากลักษณะการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Change) และรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบถอนรากถอนโคน (Radical Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบปรับหรือใหม่ทั้งหมด และสร้างระบบใหม่ขึ้นแทน

2. รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่พิจารณาจากทิศทาง ได้แก่ มุมมองการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top Down Process) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom Up Process) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-In) และมุมมองจากภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) นอกจากนี้ยังมีมุมมองการเปลี่ยนแปลงแบบลูกผสม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการผสมผสานวิธีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เข้าด้วยกัน

3. รูปแบบของการเปลี่ยนแปลงองค์การที่พิจารณาจากสิ่งที่เปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงผลผลิตและบริการใหม่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structure) เป็นต้น

4. รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า (Planned Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ ได้แก่

- 4.1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการ
- 4.2 รูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภทกระบวนการ
- 4.3 รูปแบบบริหารการเปลี่ยนแปลงประเภทวงจร
- 4.4 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงแบบสร้างสรรค์
- 4.5 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

จะเห็นว่ารูปแบบการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป (General Model) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบัน (Current State) ไปสู่สภาพที่ต้องการ (Desired State) ในอนาคต โดยผ่านกระบวนการปรับเปลี่ยน หรือสร้างระบบเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง พร้อมกับจัดตั้งทีมบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง เพื่อรับผิดชอบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่สภาพที่ต้องการ สำหรับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (System Model) ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การในรูปแบบนี้ จะมององค์การในฐานะระบบเปิด (Open System) ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับสิ่งแวดล้อม (Environment) อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งการดำเนินการของระบบจะประกอบไปด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Conversion Process) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Outputs) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งทั้งหมดจะปฏิบัติการภายใต้สภาพแวดล้อม

3.11 เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการดำเนินการที่เกิดขึ้นตามแผน และก่อให้เกิดความคุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพภายในเวลาที่กำหนด บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นทักษะที่ช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะต้องช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเอง และมีส่วนร่วมการตัดสินใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ (นงนภัศ เทียงกมล. 2550:124) จากแนวคิดที่ว่าประสิทธิภาพขององค์การเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ อัธวอสและปัสเคิล (Athos & Pascale) ได้เสนอกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงของแมคคินซี่ 7 ประการ (McKinney's Seven Ss Model) ซึ่งเป็นเทคนิคสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การดังนี้ (ปณรต มาลากุล ณ อยุธยา. 2557: 19-21)

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) เป็นเทคนิคที่นำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะปรับบทบาทของรัฐจากการเป็นผู้ดำเนินการให้บริการเอง (Rowing) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Steering) ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดีอย่างพอเพียง

2. การจัดการระบบงาน (Process Reengineering) โดยพยายามนำเอาเทคโนโลยี หรือนำมาตรการอื่นๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้สูงขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่จะใช้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) โดยให้มีการกำกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานที่สำคัญ (Key Performance Indicators) และให้แต่ละหน่วยงานไปปรับปรุงระบบงานของตนเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

3. การคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม (Activity-Based Costing) เป็นการปรับระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ ซึ่งการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรมนี้ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ ของการปฏิรูประบบงบประมาณสู่ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

4. การบริหารวงรอบของระยะเวลา (Cycle-Time Management) เป็นการบริหารโดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานน้อยลง และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ ซึ่งโดยทั่วไปมักต้องมีการจัดการหรือปรับปรุงระบบงานช่วย

5. การบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management) เป็นการจัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้การปรับปรุงงานในด้านอื่นๆ เช่น การปรับปรุงระบบงาน การบริหารวงรอบของระยะเวลา และการคำนวณต้นทุนฐานกิจกรรม เป็นไปได้โดยสะดวก รวดเร็วขึ้น

6. การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) เป็นการทำให้มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เกิดขึ้นในด้านต่างๆ ขององค์การ โดยอาศัยกิจกรรมต่างๆ เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรมข้อเสนอแนะ กลุ่มคุณภาพ และการบริหารคุณภาพ เช่น ในระบบ ISO 9000 เป็นต้น

7. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นการปรับระบบการบริหารงานบุคคล จากเดิมที่มุ่งเน้นการเป็นผู้ดูแลระบบระเบียบการจัดการงานบุคคล มาสู่การบริหารจัดการที่มุ่งสรรหา ดูแล และพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์การโดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ(Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงาน (Performance Management)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ศิลปะชัย บุรณพานิช และนัยนา จันตะเสน (2553: 22-23) อธิบายเทคนิคในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลดีคือ การเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่าง ก่อนที่จะขยายไปสู่ส่วนงานอื่น การเปลี่ยนแปลงที่มีโอกาสจะประสบความสำเร็จมากที่สุดหากเริ่มในส่วนงานขนาดเล็กที่ดูแลบริหารตนเอง และมีสิ่งที่ดี คือ มีข้อดีเหนือกว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับคุณค่า ประสิทธิภาพและความต้องการของคนในองค์การ มีเงื่อนไขที่สมเหตุสมผลเป็นที่เข้าใจได้ นอกจากนี้ระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องตรวจสอบและปรับปรุงยุทธศาสตร์และแผนให้ตอบสนอง

ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น กำหนดเวลา ตารางการทำงาน ลำดับสิ่งที่ต้องทำก่อนหลังของงานต่างๆ และการปรับเปลี่ยนตัวบุคลากร รวมทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ดี ทั้งนี้เพราะระหว่างการเปลี่ยนแปลงสามารถเกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดคิดเตรียมการไว้ก่อนได้เสมอ และต้องมีแผนที่ยืดหยุ่นสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม

สมชาย เทพแสง (2552: 179-181) เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้บุคลากรเกิดความกลัวและเกรงว่าจะสูญเสียสถานภาพ และความเป็นอยู่ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ จึงมีเทคนิคที่สำคัญดังนี้คือ

1. อย่าต่อต้าน ผู้นำต้องสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก ฝึกให้เป็นคนมองโลกในแง่ดี เมื่อเกิดการยอมรับแล้วก็สามารถนำความรู้สึกที่ดีไปกระจายหรือขายความคิดต่อไป
2. ค้นหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ที่สำคัญเน้นผลประโยชน์ที่เกิดจากบุคลากรโดยตรง จะช่วยสร้างการยอมรับได้เป็นอย่างดี
3. ทำให้เห็นว่าสามารถจัดระบบการเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจว่าระบบและบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้บุคลากรรู้สึกมั่นใจและเข้าใจดีขึ้น
4. สร้างความคุ้นเคยกับทุกคนอย่างรวดเร็ว ผู้นำให้ความสำคัญของแต่ละบุคคล และสร้างความคุ้นเคยให้เห็นว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ รวมทั้งให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ผู้นำใช้เวลาในการแนะนำ หรือให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ในกรณีเกิดทีมใหม่ หรือการทำงานใหม่ๆ
5. คำนึงถึงบุคคลภายนอก ผู้สนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง ไม่เฉพาะในฝ่ายหรือแผนกเดียวกันเท่านั้น สามารถทำงานข้ามฝ่ายได้ เน้นในภาพรวมขององค์การหรือผลผลิตร่วมกัน คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย
6. เน้นการเปลี่ยนแปลงให้ทันเวลา การเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้าย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ จึงต้องคำนึงถึงเวลา ควรมีการวางแผนและกำกับติดตามแผนให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด
7. ทำงานด้วยความอดทน มีอุปสรรคและปัญหาค่อนข้างมากในการทำงาน บางครั้งอาจทำให้เกิดความท้อแท้ จึงต้องอาศัยความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้งานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และหาหนทางแก้ไขด้วยสติปัญญา ความพยายามและความอดทน
8. สอบถามด้านผลผลิตและเป้าหมาย ผู้นำควรใช้คำถามที่แสดงถึงการให้ความช่วยเหลือ หรือการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ความต้องการให้ช่วยเหลือ หรือจะช่วยปรับปรุงระบบการทำงานให้
9. มีการกำกับควบคุม ผู้นำเพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากร เช่น ให้ทุกคนควบคุมตนเองในการทำงาน ส่วนผู้นำใช้การกำกับ โดยอยู่ห่างๆ ไม่เน้นการจับผิด แต่ใช้หลักการเป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช

10. อย่าทำตามสบายเกินไป ผู้นำมีการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องควรเตรียมความพร้อมไว้เสมอ ให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังนี้คือ (สมชาย เทพแสง. 2552: 194-196; ธนา ศิริวิมลภ และ ชัยพงษ์ พงษ์พานิช. 2553: 45)

1. ผู้นำระดับสูงมีความจริงจังในบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความเข้มแข็งได้รับการยอมรับ มีความรู้ความสามารถ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล กลยุทธ์การสื่อสารเป็นปัจจัยที่จำเป็นเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จ การสื่อสารที่ดีช่วยให้ทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจชัดเจนถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เกิดประจักษ์ให้ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยเฉพาะการสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

3. อำนาจหน้าที่และการกระจายอำนาจ การมอบหมายงานหรือการกระจายอำนาจตามแผนผังและโครงสร้าง และมีการพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน นับว่ามีความสำคัญเช่นกัน การที่ผู้นำสามารถวางคนให้เหมาะสมกับงานเหมาะสมกับเวลาและสถานที่ จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ

4. จัดระบบสารสนเทศ การจัดระบบสารสนเทศที่ครบถ้วน ถูกต้อง นับว่าเป็นประโยชน์ โดยเฉพาะผลที่คาดไม่ถึงสามารถนำมาแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้ง

5. ใช้แรงจูงใจ การสร้างบรรยากาศทางบวก พร้อมการสนับสนุนอย่างเหมาะสมกับแต่ละคน จะช่วยบุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ การวางระบบการดูแลสวัสดิภาพและความปลอดภัยมีความสำคัญเพราะบุคลากรส่วนใหญ่กลัวผลกระทบต่อสถานภาพ กลัวการเปลี่ยนแปลง ถ้ามีการวางแผนไว้และสามารถควบคุมปัญหาได้ ก็จะช่วยสร้างความรู้สึกอบอุ่นกับบุคลากรเป็นอย่างดี

6. ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนลงล่าง เมื่อผู้บริหารเห็นชอบก็จะได้รับการสนับสนุนทั้งในแง่ของนโยบาย งบประมาณ และบุคลากร

7. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับสู่บุคลากร ปรับปรุงวิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้ผลสรุปในแต่ละขั้นตอนนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างทันทั่วทั้ง

8. ยอมรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย นำวัฒนธรรมที่หลากหลายมาบูรณาการและใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนางานและองค์กร ไม่สร้างความแตกแยกในการทำงาน แต่สร้างความแตกต่างทางความคิด และนำความคิดทั้งหลายมาใช้ในการพัฒนางาน

9. วางแผนงาน (Road Map) และกำหนดขั้นตอน (Milestone) การทำงานให้ชัดเจน และพยายามเชิญทุกคนร่วมเดินทางไปด้วยกันเพื่อไปสู่ปลายทางแห่งความสำเร็จ

10. สังเกตการณ์ความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด ความเสี่ยงอาจเกิดได้ตลอดเวลา ทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงองค์การ หากมีการสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด ท่านจะสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจทำให้การทำงานหยุดชะงัก และเพื่อให้มั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการดำเนินการในลักษณะที่เหมาะสม

11. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากร เป็นอีกองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ และระยะเวลาที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ บุคลากรเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุด ดังนั้น ในระหว่างการเปลี่ยนแปลงองค์การความร่วมมืออย่างเต็มที่จากบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

จากการศึกษาเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้คือ

1. ด้านการบริหารจัดการโดยนำเทคนิคการบริหารที่มีประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ เช่น การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision Management) การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) ฯลฯ

2. เน้นบทบาทของผู้บริหารในกระบวนการกำหนดทิศทางทั่วไป เช่น จัดทำแผนที่ยี่ดยุ่นสามารถปรับได้ตามความเหมาะสม พัฒนารูปแบบวิธีการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในองค์การที่จะเปลี่ยนแปลง ทำให้การปรับปรุงการบริหารให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย สร้างการทำงานเป็นทีมเดียวกัน แบ่งปันข้อมูล กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่บุคลากรระดับล่าง ร่วมกันวินิจฉัยปัญหาที่ดำเนินการผิดพลาด รวมทั้งสิ่งที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา และการเรียนรู้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ลดการขึ้นอยู่กับการสั่งการตัดสินใจจากส่วนกลาง พัฒนารูปแบบการประสานงานที่เปลี่ยนแปลง การให้ความช่วยเหลือ และการแบ่งปันข้อมูลของบุคลากรกันเอง

4. ผู้นำสร้างการยอมรับ ค้นหาข้อดีของการเปลี่ยนแปลง สร้างความมั่นใจในระบบบริหารการเปลี่ยนแปลง เริ่มการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กให้สำเร็จแล้วกระจายออกไปสู่วงกว้าง เริ่มการเปลี่ยนแปลงจากระดับล่าง ใช้ยุทธศาสตร์การสื่อสาร ให้ข้อมูลอย่างเปิดเผยจริงใจ ให้โอกาส ให้เลือก ให้เวลาการปฏิบัติงาน ชัดความกลัว ดูแลให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษา ทำให้บุคลากรไว้วางใจ ให้คำปรึกษามุ่งมั่นทุ่มเท และหาหนทางแก้ไขด้วยสติปัญญา สนับสนุนบุคลากรอย่างทั่วถึง ให้ความสำคัญแต่ละบุคคล สร้างความคุ้นเคย มีการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และอย่าทำตามสบายเกินไป

5. ด้านทรัพยากรมนุษย์ ปรับระบบการบริหารงานบุคลากร สรรหา ดูแล และพัฒนา ทรัพยากรบุคลากรขององค์การ โดยมุ่งเน้นในด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competency) และการมุ่งเน้นที่ผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การ ร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ สร้างขีดความสามารถเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง พร้อมทั้งประสานพลังเพื่อผลักดันให้เกิดความก้าวหน้าร่วมกับผู้บริหาร

6. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดการระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปรับปรุงงานด้านต่างๆ หรือนำมาตรการอื่นๆ มาปรับปรุงประสิทธิภาพการเพื่อให้สามารถดำเนินการให้เกิดผล ปรับระบบงบประมาณ ระบบข้อมูลทางบัญชีและการเงินให้สะท้อนถึงต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถเลือกใช้วิธีการดำเนินงานที่ประหยัดที่สุดได้ บริหารวงรอบของระยะเวลา โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ให้ใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานที่น้อยลง เน้นการเปลี่ยนแปลงให้ทันเวลา การวางแผนและกำกับติดตามแผนให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด และสามารถผลิตผลงานได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ

7. ด้านการตรวจสอบและปรับปรุงยุทธศาสตร์ และแผนให้ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น กำหนดเวลา ตารางการทำงาน ลำดับสิ่งที่ต้องทำก่อนหลังของงานต่างๆ และการปรับเปลี่ยนตัวบุคคล การเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพต่อการปรับเปลี่ยนทางด้านเทคนิคจะต้องเข้ากันดีกับสภาพสังคมในที่ทำงาน เช่น ทัศนคติ ทักษะ และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในส่วนงานนั้น และหากองค์การไม่อยู่ในภาวะวิกฤติร้ายแรง ให้ทำการเปลี่ยนแปลงจากส่วนงานรอบนอกที่ไกลจากงานส่วนกลางก่อน ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรของส่วนงานนั้นจะเป็นผู้ดำเนินการ และควบคุมการเปลี่ยนแปลงเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่ได้ผลดีในหลายองค์การ

ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงควรเลือกเทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เน้นบทบาทของผู้บริหารในกระบวนการกำหนดทิศทางทั่วไป และคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองและสร้างการยอมรับเป็นอันดับแรก เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำเทคโนโลยีมาใช้ จัดปรับระบบงบประมาณเพื่อการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ กำกับติดตามแผนให้สอดคล้องกับเวลาที่กำหนด ตรวจสอบวางแผนให้ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนเทคนิคการบริหารให้เข้ากันกับสภาพสังคมในที่ทำงานของบุคลากรจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงมีคุณภาพ

4. แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม

การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และได้รับความสำคัญมากยิ่งขึ้นเมื่อแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมถูกนำมาใช้ในองค์การต่างๆ มากขึ้นทั้งนี้เพราะในการจัดการคุณภาพจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และวิธีการทำงานแบบทุกส่วนขององค์การจำเป็นต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น (เอกชัย กี่สุขพันธ์; ศิลปะชัย บุรณพานิช; และ นัยนา จันตะเสน. 2553: 19) ปัจจุบันแนวทางการจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นเรื่องที่องค์การการศึกษาต่างๆ ในระดับนานาชาติให้ความสำคัญกันอย่างกว้างขวาง ดังจะเห็นได้จากการที่แทบทุกประเทศให้ความสนใจในเรื่องพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง สำหรับประเทศไทยได้มีความพยายามในการพัฒนาคุณภาพการศึกษามาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเห็นได้จากนโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561) ที่เน้นการปรับปรุงแก้ไขปัญหาลึกในการศึกษาและการเรียนรู้ที่ยึดโยงกันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยยุคใหม่ ปรับกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ของนักเรียน พัฒนาคุณภาพครู ปรับระบบบริหารให้มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. 2552: 13) การจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมกระบวนการและการบริหารจัดการให้มุ่งระบบการพัฒนาที่ตอบสนองต่อสังคม ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่ได้กำหนดไว้ในมาตรา 47 ให้มีระบบการประกันคุณภาพในโรงเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

4.1 ความหมายเกี่ยวกับคุณภาพ

คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์การต้องทำให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในทุกๆ ด้าน เนื่องจากคุณภาพเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ผู้รับบริการใช้ในการตัดสินใจเลือกใช้บริการต่างๆ ทั้งในระดับผู้บริโภคและระดับองค์การ สำหรับองค์การที่ใช้ระบบการจัดการคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถจัดกระบวนการทำงานต่าง ๆ ให้มีคุณภาพได้อย่างแท้จริงจะช่วยให้องค์การอยู่รอดเติบโตและแข่งขันได้ แม้ในภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซา มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายคุณภาพไว้ดังนี้คือ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2554: 263) ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพ หมายถึง ลักษณะที่ดีเด่นของบุคคลหรือสิ่งของ คำว่า “คุณภาพ” ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Quality” ซึ่งในเมอร์เรียม พจนานุกรมเว็บสเตอร์ (Merriam Webster Dictionary. 2015: Online) ให้ความหมายของคุณภาพไว้ว่า เป็นไปในลักษณะที่สังเกตได้ มีคุณค่าในระดับสูง หรือระดับของความเลิศ (Excellence)

โอคแลนด์ (Oakland. 2004: 5) ได้ให้ความหมายคุณภาพ คือ ความเป็นเลิศของผลผลิตหรือการให้บริการ ส่วนไนติงเกลและคณะ (Nightingale et al. 1994: 30-31) ให้ความหมายของคุณภาพไว้ 5 ความหมายด้วยกันคือ 1) ความมีมาตรฐานสูง 2) การไม่มีข้อเสีย 3) ความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมาย 4) ความมีคุณค่าคุ้มทุน และ 5) ความสามารถเปลี่ยนได้หลากหลาย

อัคโคโร (Arcaro. 1995: 55-57) อธิบายความหมายคุณภาพ เป็นคำที่มีกระบวนการเชิงโครงสร้างเพื่อการปรับปรุงผลผลิต เป็นคำที่มีความหมายซับซ้อนแต่สามารถรู้ได้ว่าสิ่งใดมีคุณภาพขึ้นอยู่กับสามัญสำนึก ซึ่งในระบบการทำงานใดๆ ก็ตามจะประกอบด้วยลำดับขั้นตอนต่างๆ นอกจากนี้แนวคิดพื้นฐานของคำว่าคุณภาพหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ และไม่มีกระบวนการใดที่สมบูรณ์แบบถ้วน

ลิสตัน (Liston. 1999: 11) กล่าวถึงปัจจัยหลักของคุณภาพเป็นการจำแนกความพึงพอใจของลูกค้า การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและการปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้น ส่วน สลลิส (Sallis. 2002: 22-24) กล่าวถึงคุณภาพตามความเข้าใจของคนทั่วไป หมายถึง ความสมบูรณ์แบบซึ่งแสดงถึงความมีมาตรฐานสูงสุดตามความต้องการของผู้บริโภคหรือตรงตามจุดมุ่งหมายการใช้งาน

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า คุณภาพ หมายถึงผลผลิตที่เป็นไปตามมีมาตรฐานหรือข้อกำหนดที่สร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ตลอดจนมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับด้านการศึกษา จะเกี่ยวข้องกับผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่ได้จัดให้มีการพัฒนาการจัดการศึกษาในทางที่ดีมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยมีปัจจัยในบริหารที่ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพการศึกษาในหลายๆด้านด้วยกัน (Lunenberg; & Ornstein. 2004: 40) ทั้งนี้ คุณภาพการศึกษามีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการศึกษา (Haydren; & Thomson. 2007: 7)

วอทมอท (Whatmough. 1994: 94-95) กล่าวถึงคุณภาพการศึกษาตามแนวคิดของบุคคล 2 กลุ่ม คือผู้มารับบริการและนักการศึกษา หากการจัดการของโรงเรียนสามารถทำให้ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจหมายความว่า มีคุณภาพตามทัศนะของผู้มารับบริการ นอกจากนี้การจัดการศึกษาต้องจัดให้สอดคล้องและเป็นไปตามหลักการและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษา ซึ่งในประเด็นนี้จะเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจตามทัศนะของนักการศึกษา

เมอกัททรอยด์ สตีเฟนและมอร์แกน. (Murgatroyd; Stephen; & Morgan. 1993: 48) ให้ความหมายของการบริหารคุณภาพโรงเรียนไว้ว่าคุณภาพมีความสัมพันธ์กับโรงเรียน 3 เรื่องดังนี้คือ

1.การประกันคุณภาพ (Quality Assurance)

1.1 มาตรฐานการประกันคุณภาพภายนอกโดยผู้เชี่ยวชาญ

1.2 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นความคาดหวัง เป็นความพยายามอย่างหนักในการแข่งขันเพื่อให้บรรลุผลของโรงเรียน

1.3 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นการประเมินการบรรลุวัตถุประสงค์ของเกณฑ์

1.4 มาตรฐานการประกันคุณภาพเป็นการอธิบายการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความต้องการของการดำเนินการประเมินคุณภาพ

1.5 การประกันคุณภาพรวมถึงการตรวจสอบ และการประเมินตามปกติ

2. การสร้างข้อตกลง (Contract Conformance)

2.1 ข้อตกลงที่ดีที่สุดในการเจรจา การเขียนและข้อตกลงของโครงสร้างก่อนที่จะทำการประเมิน

2.2 ข้อตกลงทั่วไปรวมถึงการดำเนินงานที่ตกลงร่วมกัน

2.3 ความคาดหวังของโครงสร้างที่นำไปสู่ข้อตกลง

2.4 โครงสร้างที่กำหนดขึ้นร่วมกันเป็นข้อตกลง

2.5 โครงสร้างกำหนดเป็นพื้นฐานนำไปสู่การตรวจสอบ

3. คุณภาพของลูกค้า (Customer Driven Quality)

3.1 ลูกค้านิยมความคาดหวังที่ชัดเจน

3.2 ความคาดหวังของลูกค้าและความต้องการที่แตกต่างกันโดยผู้จัดให้บริการ

พนม พงษ์ไพบูลย์ (2550: 1) ได้อธิบายความหมายคุณภาพของการศึกษาว่า เป็นคุณสมบัติที่เกิดขึ้นแก่ผู้เรียนหรือความเจริญงอกงามในทุกๆ ด้าน อันเป็นผลเนื่องมาจากการได้รับการศึกษา ถ้าเจริญงอกงามมากก็แสดงว่าการศึกษาที่มีคุณภาพมาก ความงอกงามนี้ครอบคลุมตั้งแต่ทักษะขั้นพื้นฐาน เช่น การอ่าน การเขียน การคิดเลข ความรู้ ความเข้าใจในวิทยาการต่างๆ ที่จำเป็นกับชีวิต ตลอดจนถึงความสามารถในการประกอบอาชีพ เป็นคนดี มีศีลธรรม จริยธรรม และคุณธรรมเป็นประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ รู้จักพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกด้านอยู่เสมอ และดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสมและมีความสุขในสังคม

เปรมชัย สโรบล (2550: 49) ได้ให้ความหมายคุณภาพการศึกษา คือ การจัดการศึกษาที่เป็นระบบ มีหลักการแบบแผนที่ดี ทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม เป็นไปตามเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป บุคลากรในหน่วยงานทุกคนมีความสุข และความพึงพอใจ

ธรร สุนทราวุธ (2551: 470) ได้เขียนถึงคุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลผลิตรวมของสถาบันการศึกษาที่ได้ผลงานเป็นผู้สำเร็จการศึกษา ผลงานและผลการจัดการศึกษา ที่ประกอบด้วย

คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้ผลิตนั้น อันจะตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีผลกระทบต่อสังคม โดยรวมในทางที่ดีน่าปรารถนา

ดังนั้นคุณภาพการศึกษาเป็นผลมาจากการจัดการศึกษาที่มีการทำงานเป็นระบบ มีจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการวางแผนและดำเนินงานตามแผน เพื่อให้ผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตเกิดการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจ มีคุณธรรม จริยธรรม บรรลุตามจุดหมายที่กำหนด อีกทั้งเป็นที่ยอมรับของประชาชนและชุมชน โดยมีผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ รวมถึงสภาพแวดล้อมอื่นๆ เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษามีคุณภาพ

จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนที่มีคุณภาพ หมายถึงโรงเรียนที่จัดการศึกษาที่มีการควบคุม มาตรฐานการจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐาน ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และนักเรียนมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการ ทำให้ผู้ปกครองเกิดความพึงพอใจ

4.2 การจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) เป็นระบบที่ยอมรับในระดับสากลมาเป็นเวลานาน ซึ่งองค์การชั้นนำต่างๆ ทั่วโลกได้นำมาใช้ทำให้ธุรกิจเจริญก้าวหน้า และสามารถเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน TQM นับเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพช่วยบริหารจัดการคุณภาพแบบบูรณาการ โดยทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมให้มีความสามารถในการแข่งขันสูง มีการเติบโตและมีผลกำไร มีนโยบายที่ชัดเจน มีกลยุทธ์ในการบริหาร มีแผนยุทธศาสตร์ที่ติดตามผลได้ รวมทั้งแผนการดำเนินงานในอนาคต มีผลลัพธ์ที่ดีทำให้องค์การก้าวหน้าไปอย่างยั่งยืน TQM ใช้ได้กับทุกยุคทุกสมัย เพราะมีแนวคิดพื้นฐานเน้นที่การสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องที่เกินความคาดหมาย และใช้ได้ในองค์การทุกขนาดโดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริงนำไปตัดสินใจ และดำเนินงานอย่างเหมาะสมและทันกาล (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น. 2556: 45-46)

4.3 ความหมายของการจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการองค์การเพื่อให้เกิดคุณภาพ จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพในทุกส่วนขององค์การไปพร้อมๆ กันอย่างเป็นระบบโดยมีต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันดำเนินงานขององค์การ และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลผลิตขององค์การที่เป็นไปตามมาตรฐานหรือข้อกำหนด สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ คำว่าการจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management :TQM) อาจแยกได้เป็น 3 ส่วนคือ T = Total หมายถึง โดยรวม ทุกคน และครอบคลุมหน้าที่ทุกอย่างในองค์การได้มีส่วนร่วมเป็นทีมงานตามนโยบายคุณภาพ การมีส่วนร่วมในทุกตำแหน่งงานอาจเป็นไปในลักษณะของบนสู่ล่าง (Top Down) หรือจากล่างขึ้นบน (Bottom Up)

ก็ได้ Q = Quality หมายถึง ผลผลิตและบริการที่ตรงตามความต้องการหรือเกินกว่าความต้องการของลูกค้า M = Management หมายถึง การทำให้กระบวนการทำงานหลักๆ อยู่ภายใต้ความสามารถในการควบคุม มีสมรรถนะสูง และสามารถนำคุณภาพผสมผสานลงไปในการบวนการจัดการต่างๆ ได้ (อนันต์ เตียวต้อย. 2553: 28) มีนักการศึกษาได้ให้คำจำกัดความของ TQM แตกต่างกันไปตามความเชื่อและประสบการณ์ของตน ตลอดจนการนำไปปรับใช้ในแต่ละองค์การสรุปได้ดังนี้

อิชิคาวา (Ishikawa. 1985: 44) กล่าวถึงความหมายของ TQM คือ ระบบที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนา รักษาระดับและปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น ด้วยการสนับสนุนในการทำงานเป็นทีมของบุคลากร เพื่อให้ได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพในระดับที่ต้นทุนต่ำ และผู้ให้บริการมีความพึงพอใจ แบงค์ (Bank. 1992: 3) อธิบาย TQM เป็นปรัชญารากฐานของธุรกิจที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการของธุรกิจทุกอย่างเริ่มต้นที่ลูกค้า เพราะถ้าหากไม่เริ่มที่ลูกค้า ลูกค้าก็จะทำให้ธุรกิจมีอุปสรรคจนต้องสิ้นสุดลง การจัดการคุณภาพจึงเป็นเรื่องการออกแบบองค์การให้ลูกค้าพอใจ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นการออกแบบบริการอย่างประณีต ส่วนที่สองเป็นการทำให้แน่ใจว่าระบบต่างๆ สามารถทำตามนั้นได้

โรบบินส์และคาลเตอร์ (Robbins; & Coulter. 2012: 35) กล่าวถึง TQM เป็นปรัชญาการบริหารที่รองรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สนองต่อความต้องการของลูกค้า และความคาดหวังของบุคลากรทุกคนที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตขององค์การ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นไปได้ เมื่อมาจากการวัดที่ถูกต้อง ซึ่งจะต้องใช้เทคนิคทางสถิติที่วัดทุกตัวแปรที่สำคัญในกระบวนการทำงานขององค์การ และการวัดนี้จะนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ซึ่งสอดคล้องกับ ฮราเดสกี (Hradesky. 1995: 2-3) ที่ได้เสนอความหมายของ TQM เป็นปรัชญา เป็นเครื่องมือ และเป็นกระบวนการที่มุ่งผลผลิตที่ทำให้ลูกค้าพึงพอใจและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยทุกคนในองค์การสามารถปฏิบัติได้ โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและเทคนิควิธี มีโครงสร้างที่มุ่งให้เกิดความพอใจทั้งลูกค้าภายในและภายนอก นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ สอดคล้องกับ ฮาซมิ (Hashmi. 2014: Online) ที่ได้เสนอความหมาย TQM เป็นปรัชญาการบริหารที่มุ่งพัฒนาบทบาทขององค์การ ที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ขององค์การ TQM ยังแสดงภาพขององค์การผ่านกระบวนการทำงานที่ต้องพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร

โอคแลนด์ (Oakland. 2004: 133) เสนอความหมายของ TQM เป็นแนวคิดในการปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลและมีความยืดหยุ่นในภาพรวมของธุรกิจ วิธีการ และเทคนิค การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) สามารถประยุกต์ใช้ในองค์การได้เป็นอย่างดี และ สัลลิส (Sallis. 2002: 17) อธิบาย TQM เป็นการสร้างนวัตกรรมเกี่ยวกับคุณภาพ ที่มุ่งบุคลากรทุกคนทำให้ลูกค้าพอใจ ลูกค้าเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดคุณภาพผลิตภัณฑ์ (The Customer is Sovereign) TQM จะรวมถึง

แนวความคิดประกันคุณภาพ (Quality Assurance) การขยายและการพัฒนาความคิดด้วย (Extends and Develops) ส่วนเมอกาทรอยด์และมอร์แกน (Murgatroyd; & Morgan. 1993: 64) เสนอความหมาย TQM ในบริบทของการศึกษาว่า เป็นระบบการบริหารที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการ ผู้จัดการศึกษา และการปรับปรุงคุณภาพ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1. จัดองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มอบหมายหน้าที่และวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ความเข้าใจของผู้รับบริการและกระบวนการของคุณภาพและกลยุทธ์
3. รูปแบบองค์การต้องทำงานเป็นทีม พัฒนาทีมงานและการเปลี่ยนแปลงการจัดการทีมงาน
อย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐานการปฏิบัติงานขององค์การ
4. มีเป้าหมายเฉพาะขององค์การในการเพิ่มผลผลิตคุณภาพ
5. ใช้เครื่องมือในการวัดและผลย้อนกลับ เพื่อจัดระบบบริหารองค์การ

วีระพจน์ ลือประสิทธิ์กุล (2557: 1-2) กล่าวถึง TQM ในเชิงแนวคิด หมายถึง องค์ความรู้ใหม่ในการบริหารที่เป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย ระบบความคิด ระบบขับเคลื่อน ระบบกระบวนการ และเครื่องมือในการบริหาร ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว และแตกต่างจากทฤษฎีบริหารกระแสหลักในปัจจุบัน ถ้าเป็นความหมายในเชิงพฤติกรรม TQM หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการและวิธีปฏิบัติงานทั้งระบบผ่านวงจรแห่งการเรียนรู้หรือ PDCA อย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อให้ผลิตภัณท์และบริการมีสภาพที่เป็นคุณค่าต่อผู้บริโภคมากยิ่งขึ้น

สมชาย เทพแสง (2548: 19) อธิบายความหมาย TQM เป็นกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ โดยมีการสำรวจความต้องการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการโดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ ตลอดจนใช้ยุทธศาสตร์ต่างๆ เพื่อผู้รับบริการเกิดความเชื่อมั่นในผลผลิตและการบริการ ความเข้าใจเรื่องคุณภาพ จึงเป็นปัจจัยหลักในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จและสามารถแข่งขันได้ สอดคล้องกับ ดิลก บุญเรืองรอด (2555: 27) ที่ได้เสนอความหมาย TQM คือการที่องค์การสามารถจัดกระบวนการจัดการที่สามารถเชื่อมประสานการสนับสนุนจากหุ้นส่วน และผู้ประกอบการภายนอก ในการสร้างผลผลิตคุณภาพที่เป็นที่พึงพอใจของผู้รับบริการ ภายใต้พันธะผูกพันแน่นแฟ้นกับคุณภาพ การสื่อสารที่ดีและความสำนึกในการสร้างวัฒนธรรมองค์การในการสร้างคุณภาพองค์กร ส่วนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: 3) เสนอความหมายคุณภาพ คือ ความเป็นเลิศของผลิตภัณท์และบริการที่ตอบสนองความต้องการ หรือความคาดหวังของลูกค้าโดยรวมทุกคน ทุกระดับ ทุกหน่วยงานในองค์การและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้อง TQM จึงหมายถึง แนวทางการจัดการองค์การที่ยึดคุณภาพเป็นศูนย์กลาง และอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนในองค์การ โดยมุ่งไปที่ความสำเร็จระยะยาวขององค์การ จากการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และเอื้อประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในองค์การ และต่อสังคม

อาจกล่าวได้ว่า การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) หมายถึง ปรัชญาและแนวคิดของระบบการบริหารงานคุณภาพ ที่แสดงให้เห็นถึง การดำเนินงานที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติในองค์การทั้งหมด โดยยึดหลักความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานโดยรวมขององค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

4.4 ความเป็นมาของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีพัฒนาการจากระบบควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) และระบบควบคุมการผลิตเชิงสถิติ (Statistical Process Control) ซึ่งดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง โดยตั้งแต่ ปี ค.ศ.1924 ดร.ซีวาร์ท (Shewhart) ชาวอเมริกันได้เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมกระบวนการผลิตด้วยเทคนิคทางสถิติ ซึ่งช่วยให้มีการตรวจติดตามกระบวนการอย่างเป็นระบบ และมีการวินิจฉัยปัญหาการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเทคนิคนี้ได้รับการถ่ายทอดอย่างกว้างขวาง (Tenner; & Detoro. 1992: 15 – 22 Oakland. 2004: 30-33 ดิลก บุญเรืองรอด. 2555: 28-29 สุธิ ปิงสุธิวงศ์. 2556: 177 – 186)

ในปี ค.ศ. 1940 เดมมิง (Deming) ผู้เชี่ยวชาญด้านคณิตศาสตร์ฟิสิกส์ ได้สร้างระบบงานลับในการจัดการทางทหารในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเป็นระบบการควบคุมทางสถิติ และการจัดการคุณภาพที่มีประสิทธิภาพมาก ภายหลังเขาได้รับเชิญไปสอนเทคนิคการควบคุมคุณภาพที่ทำให้ญี่ปุ่นสามารถปรับเทคนิคเข้าไปสู่ระบบงานบริหารได้อย่างรวดเร็ว ในปี ค.ศ. 1951 จูรัน (Juran) ได้เน้นการควบคุมคุณภาพที่ความพึงพอใจของลูกค้ามากกว่ามาตรฐานทางเทคนิคของสินค้า ซึ่งอิชิคาว่า (Ishikawa) ได้นำความคิดของจูรันและไฟเกนบอม (Feigenbaum) โดยนับรวมบุคลากรขององค์การในฐานะลูกค้าภายในอันมีบทบาทสำคัญที่ทำให้เกิดผลผลิต เขายังได้ผสมผสานองค์ความรู้เข้ากับการด้านพฤติกรรมศาสตร์เพื่อสร้างความคิดรวบยอดเรื่องของวงจรคุณภาพ ทำให้ TQM มีการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งทำให้เศรษฐกิจของญี่ปุ่นแผ่ไปทั่วโลก ความสำเร็จนี้จึงกลายเป็นกรณีศึกษาแก่วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมตั้งแต่นั้นมา

ในช่วงปี ค.ศ. 1980 สหรัฐอเมริกามีกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยการนำ TQM มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพ โดยให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และส่งเสริม TQM โดยการริเริ่มรางวัลคุณภาพแห่งชาติมัลคอล์มบัลดริจ (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ทำให้ TQM ได้รับการยอมรับจนกลายเป็นมาตรฐานที่องค์กรทั่วไปนำไปปฏิบัติ หลังจากปี ค.ศ.1995 เกณฑ์รางวัลที่เน้น TQM ได้มีการพัฒนาเกณฑ์เปลี่ยนคำว่าคุณภาพ ไปเป็นผลการดำเนินการ (Performance) และได้เปลี่ยนแปลงจุดเน้นของเกณฑ์ที่มุ่งเน้น “ความสมดุลและบูรณาการ” ของทุก

องค์ประกอบในการจัดการ รวมถึงความสามารถในการทำกำไร ความปลอดภัย การเติบโตของกิจการ ส่วนแบ่งตลาด ขวัญและกำลังใจของบุคลากร นวัตกรรม ธรรมชาติของ ธรรมชาติ ความยั่งยืน

สำหรับประเทศไทย กระแสของคุณภาพเข้ามาสู่ประเทศไทยเป็นครั้งแรกในปี 1986 ซึ่งเป็นช่วงที่แนวคิดคุณภาพที่เรียกว่า TQC (Total Quality Control) ซึ่งเน้นในเรื่องของ QCC (Quality Control Circle) โดยองค์ความรู้ส่วนใหญ่ได้มาจากญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา กระแสการจัดการเชิงคุณภาพนี้ได้รับความสนใจมากขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาจากการถูกกีดกันทางการค้า จากนั้นคำว่าคุณภาพได้ทำให้ประเทศไทยมีการตื่นตัวอีกครั้งเมื่อ ปี 1991 เมื่อสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ประกาศ ให้ มอก.ISO 9000 เป็นมาตรฐานแห่งชาติด้านระบบประกันคุณภาพ

กล่าวโดยสรุป การบริหารคุณภาพโดยรวม (TQM) มีกำเนิดมาจากสหรัฐอเมริกา และได้มีการนำไปเผยแพร่และพัฒนาต่อยอดจนประสบความสำเร็จในประเทศญี่ปุ่น จากนั้นได้แพร่หลายไปทั่วโลก TQM ในระยะแรกจะเน้นเฉพาะคุณภาพของผลผลิตและบริการเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ แต่ในปัจจุบันเป็นการสร้างความสมดุลและบูรณาการของทุกองค์ประกอบ ซึ่งรวมถึงคุณภาพของผลผลิตและบริการเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ รวมความสามารถในการทำกำไร ความปลอดภัย การเติบโตของกิจการ ส่วนแบ่งตลาด ขวัญและกำลังใจของบุคลากร นวัตกรรม ธรรมชาติของ ธรรมชาติ ต่อเนื่องยั่งยืน นอกจากนี้เครื่องมือ หรือวิธีการที่องค์การเลือกใช้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการจัดการคุณภาพโดยรวม

4.6 ลักษณะสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในองค์การที่มุ่งมั่นให้บริการด้วยผลิตผลและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า วัฒนธรรมคุณภาพที่ต้องมีในทุกด้านของการดำเนินงานขององค์การ มีกระบวนการที่ถูกทำให้ถูกต้องในครั้งแรกและจัดข้อบกพร่องและของเสียให้หมดสิ้น (Newby. 1998: 59) แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ปัจจุบันดำเนินการไปอย่างกว้างขวางช่วยให้องค์การเกิดความเข้มแข็งในการบริหารจัดการมีความก้าวหน้าและมีความยั่งยืนท่ามกลางสังคมแห่งการแข่งขันได้อย่างชัดเจน กรูเกอร์ (Kruger. 2001: 146-155) โดยมีลักษณะสำคัญดังนี้ คือ (ดิลก บุญเรืองรอด. 2555: 29-31)

1. เน้นการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ คือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก ลูกค้าในที่นี้หมายรวมบุคลากรขององค์การด้วย โดยถือเป็นลูกค้าภายในที่ต้องได้รับการดูแลเอาใจใส่ ในฐานะเป็นผู้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในการผลิตหรือบริการ

2. เน้นการปรับปรุงระบบงานเพื่อขจัดความสูญเสียโดยการปรับปรุงระบบและการสร้างวัฒนธรรมเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด ความบกพร่องที่เกิดขึ้นกับสินค้าหรือบริการเป็นผลมาจากระบบมากกว่าความบกพร่องของลูกค้า

3. เน้นการเพิ่มอำนาจด้วยการเสริมสร้างพลังอำนาจ โดยถือว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าที่สามารถเปลี่ยนแปลงพัฒนาได้ องค์กรมีแนวโน้มเป็นแนวนอน บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อสร้างวัฒนธรรมของการทำงานเป็นองค์คณะบุคคลในรูปของกลุ่มงานอิสระ หรือ วงจรคุณภาพ

4. เน้นการปรับปรุงต่อเนื่องเมื่อมีการให้ข้อมูลจากลูกค้าหรือผู้รับบริการ รวมทั้งข้อมูลจากบุคลากรองค์กรซึ่งเป็นลูกค้าภายใน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วยทั้งนี้ไม่ว่าข้อมูลนั้น ได้มาจากการดำเนินการและไม่เป็นทางการ

5. เน้นการตัดสินใจโดยอาศัยตัวเลขข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อให้ทราบปัญหาที่แท้จริง และหาทางป้องกัน จึงมักต้องใช้เครื่องมือหลายอย่าง เช่น แผนก้างปลา พาเรโตชาร์ท โพลชาร์ท เป็นต้น

6. เน้นการเพิ่มศักยภาพบุคลากร หัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพ คือการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการปรับปรุงตลอดเวลา เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการงานเฉพาะ และให้มีขวัญกำลังใจ และเจตคติในการทำงานดีอยู่เสมอ

7. เน้นการทำงานเป็นคณะบุคคลหรือเป็นทีมเป็นกุญแจสำคัญในการปฏิบัติงานในการจัดการคุณภาพทั้งระบบ ทั้งให้การยอมรับความคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานของคณะบุคคลอยู่เสมอ รวมทั้งมีการจัดอุปสรรคทั้งปวงที่ขัดขวางการทำงานเป็นคณะบุคคล

8. เน้นการจัดการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ความร่วมมือระยะยาว ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีทั้งในและนอกองค์กร และทำทุกทางเพื่อให้ทุกคน ทุกองค์การที่เกี่ยวข้องมีความยึดมั่น มุ่งมั่นในสัญญา หรือความผูกพันซึ่งกันและกันอย่างสูง และต่อเนื่อง

การจัดการคุณภาพโดยรวม เกิดขึ้นด้วยความสำนึกถึงเรื่องคุณภาพ ซึ่งมีความสำคัญต่อสังคมที่ต้องมีความร่วมมือและแข่งขัน องค์กรที่นำแนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ในการบริหารงานจะมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าในการผลิตหรือบริการเป็นหลัก โดยการปรับปรุงระบบงานเพื่อขจัดความผิดพลาดอย่างต่อเนื่อง เน้นการตัดสินใจโดยอาศัยตัวเลขข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง เพื่อให้ทราบปัญหาที่แท้จริงและหาทางป้องกัน มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอันเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถในการงานเฉพาะ มีขวัญกำลังใจ และเจตคติที่ดีในการทำงานอยู่เสมอ

4.7 ความสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ได้รับการยอมรับว่าเป็นปรัชญาการบริหารสำคัญ ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการต่างๆ การนำ TQM มาใช้ในการจัดศึกษาก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมาก (Winn. 1998: 24) เนื่องจาก TQM มีวัตถุประสงค์ที่จะให้ผลิตผลที่ดีมีคุณภาพ มีวิธีการตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีความยืดหยุ่นและปรับตามความต้องการของลูกค้า มีการปรับปรุงคุณภาพ และขจัดสิ่งที่ไม่ต้องการในการทำงาน (Sallis. 2002: 23)

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2550: 134-135) กล่าวถึงความสำคัญของ TQM ว่าเป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งให้ความสำคัญต่อคุณภาพนักเรียน ซึ่งเป็นผลผลิตของระบบการศึกษา มีการพัฒนาการจัดการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพอย่างเป็นระบบในทุกด้าน มีการทำงานเป็นทีม และเปิดโอกาสให้บุคลากรของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบ ผลจากการดำเนินงานที่มีคุณภาพ จะได้ผลิตผลที่มีคุณภาพตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ

สลลิส (Salis. 2002: 139) อธิบายความจำเป็นของคุณภาพของการศึกษา 4 ด้านคือ ด้านคุณธรรมโดยผู้บริหารจะต้องจัดการศึกษาที่ดีให้กับผู้เรียน ด้านอาชีพควรจัดให้ตรงกับความต้องการด้านอาชีพของนักเรียน ด้านการแข่งขันเป็นการเพิ่มคุณภาพในการจัดการศึกษา และด้านความรับผิดชอบต่อจัดการศึกษาให้มีมาตรฐานและมีคุณภาพ

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) สามารถปรับใช้เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการเผชิญวิกฤติด้านคุณภาพ ตามแนวคิดของ ดร.จูรีน ประกอบด้วย (รางวัลคุณภาพคาโน. 2557: 46) 1) วางแผนจัดทำโครงการ พัฒนาระบบการ พัฒนาการควบคุมกระบวนการแปรเปลี่ยนสู่การปฏิบัติ 2) การควบคุมโดยการเลือกหัวข้อควบคุม การจัดตั้งตัววัด การตั้งมาตรฐานของสมรรถนะ การวัดสมรรถนะที่เกิดขึ้นจริง และการเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่มีการกระทำต่อความแตกต่าง 3) การปรับปรุง เช่น จัดองค์การทีมโครงสร้าง การวินิจฉัยสาเหตุ จัดเตรียมการแก้ไข พิสูจน์ความมีประสิทธิภาพของการแก้ไข การจัดการต่อการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการควบคุมเพื่อให้การรักษาผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น

อาจกล่าวได้ว่า TQM จึงเป็นแนวทางที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ให้มีความรู้ คุณธรรม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ และช่วยให้องค์การได้ปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อให้การดำเนินงานมีคุณภาพในทุกด้าน โดยการปรับปรุงงานของผู้บริหาร บุคลากร ทีมงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทั้งเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยองค์การในการเผชิญวิกฤติด้านคุณภาพ

4.8 หลักการและแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีหลักการสำคัญคือการพัฒนาการรักษาระบบมาตรฐาน และการให้กลไกหรือระบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกลมกลืนเชื่อมโยงกับคุณภาพผลผลิตหรือบริการขององค์กร ซึ่ง TQM ได้มีการออกแบบการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้ามั่นคง โดยคำนึงถึงผู้รับบริการ ระบบงาน กระบวนการ และคุณภาพของผลิตผลและบริการเป็นสำคัญ (Besterfield, 2004: 23) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้หลักการและแนวคิด TQM ไว้ดังนี้

เมอร์กาทอยด์และมอร์แกน (Murgatroyd; & Morgan, 1993: 65-67) ได้กล่าวถึงหลักการของ TQM ให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย 3 ประการ (The 3Cs of TQM)

1. C-Culture หมายถึง การสร้างวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นเจ้าของร่วมกัน
2. C-Commitment หมายถึง สร้างพันธสัญญาในการดำเนินงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย
3. C-Communication หมายถึง การจัดระบบการสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

โอคแลนด์ (Oakland, 2004: 35-35) กล่าวถึง The four Ps และ three Cs ซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ของ TQM ที่นำไปสู่ผลการประเมินที่มีคุณภาพครอบคลุมทุกด้านของการบริหารและนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้คือ

1. P- Planning การวางแผนการพัฒนา โดยใช้นโยบายและกลยุทธ์ในการความเป็นหุ้นส่วนที่เหมาะสมและทรัพยากรและการดำเนินการที่มีคุณภาพ
2. P- Performance ผลการดำเนินงานสร้างกรอบการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวเอง เพื่อคุณภาพสำหรับองค์กร และการประเมินผลการตรวจสอบความคิดเห็นและการเปรียบเทียบ
3. P- Processes ความเข้าใจ การบริหาร การออกแบบ ระบบการบริหารคุณภาพ ซึ่งเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. P- People การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร นวัตกรรมและการเรียนรู้

การบริหารคุณภาพยังประกอบด้วยมีปัจจัยสำคัญ 3Cs ได้แก่ C-Culture (วัฒนธรรม) C-Communication (การติดต่อสื่อสาร) และ C-Commitment (การมอบหมายหน้าที่)

ซัลลิส (Sallis, 2002: 159-165) กล่าวถึงวิธีการที่จะทำให้ TQM ประสบความสำเร็จตามแนวคิดของ ฟรีแมน (Freeman, 1997) ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าหมาย ทีมงาน และเครื่องมือ นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบ 3 ด้านที่สำคัญ คือ วัฒนธรรม (Culture) การมอบหมายหน้าที่ (Commitment) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นวิธีการที่องค์กรใช้ในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการมีความสุขและมี

ความจรรักษ์กตีด้องค์การ โดยเริ่มที่ระบบการบริหารจัดการคุณภาพ ริดเลย์ (Ridley. 2014: 1-2) ได้เสนอหลักการของการจัดการคุณภาพโดยรวม และการตรวจสอบภายในที่เป็นหลักการสำคัญของความสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และความพึงพอใจของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ฮัดสัน (Hansson. 2003: 10-15) เสนอกลยุทธ์สำหรับการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) โดยผู้บริหารจะต้องมีความมุ่งมั่นในการสร้างนโยบาย ส่งเสริมกิจกรรมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นพื้นฐาน และมีค่านิยมหลักเป็นส่วนที่สำคัญของงาน (Elucidation of the Core Values) กฤษฏา กรุดทอง (2555: 12-13) เสนอวิธีการปรับปรุงคุณภาพอย่างเป็นระบบเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจสูงสุดของผู้รับบริการ ในการนำหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมมาประยุกต์ใช้ จำเป็นต้องทำความเข้าใจและยึดมั่นในหลักการสำคัญที่เป็นแนวคิดในการจัดการคุณภาพโดยรวม ลอบลิน (loughlin. 2008: 5-8) เขียนถึงองค์ประกอบหลักของการจัดการคุณภาพโดยรวม (The Core Elements of TQM) มีรูปแบบการบริหารเพื่อความเป็นเลิศ และเป็นรากฐานของการบริหารองค์กร สำหรับการบริหารทุกระดับเพื่อให้ได้มาตรฐาน และวิน (Winn. 1998: 28) กล่าวถึงการนำ TQM มาใช้ในการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญในการดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักการศึกษามาทำการสังเคราะห์ดังนี้

ตาราง 4 สังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม

นักการศึกษา/ปี	Lutchman; et. al. (2015)	Ridley. (2014)	Hashmi. (2014)	Harris. (2014)	Loughlin. (2008)	Hansson. (2003)	Oakland. (2004)	Sallis. (2002)	Winn. (1998)	Letza.Gadd. (1994)	Prajogo; & Sohal. (2004)	Tenner; & Detoro. (1992)	สรุป	ผู้วิจัย
การมีส่วนร่วม	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	10	✓
การปรับปรุงต่อเนื่อง	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓		9	✓
การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓		9	✓
การประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		9	✓
การนำองค์การ		✓	✓	✓		✓				✓	✓	✓	7	✓
กระบวนการ	✓			✓	✓	✓	✓			✓	✓		7	✓
วางแผนกลยุทธ์	✓			✓	✓		✓			✓	✓		6	✓
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์			✓	✓			✓			✓		✓	5	

ในการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวมของนักการศึกษา 12 ท่าน ได้แก่ ลัทช์แมนและคณะ (Lutchman; et. al. 2015: 24-26) ริดเลย์ (Ridley. 2014: 1-2) ฮาซมิ (Hashmi. 2014: Online) แฮริส (Harris. 2014: Online) ลอบลิน (Loughlin. 2008: 5-8) โอคแลนด์ (Oakland. 2004: 220) ปาโจโกและโซฮัล (Prajogo; & Sohal. 2004: 443-453) ฮัสสัน (Hansson. 2003: 10-15) สัลลิส (Sallis, 2002: 23) วิน (Winn. 1998: 28) เลทซาและแกดด์ (Letza; & Gadd. 1994: 57-63) เทนเนอร์และดีโทโร (Tenner; & Detoro. 1992 อ้างใน สมเกียรติ ชิดโฉง. 2553: 87)

ผู้วิจัยได้เลือกตัวแปรที่มีความถี่สูงสุดตามลำดับ ได้แก่ การมีส่วนร่วม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การประเมินผล การนำองค์การ กระบวนการ การวางแผนกลยุทธ์ และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบ 7 ด้าน เพื่อนำไปใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วม 2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 3) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 4) การประเมินผล 5) การนำองค์การ 6) กระบวนการ 7) การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

การมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งหมด (Total Employee Involvement) บุคลากรทุกคนมีหน้าที่ในการรับผิดชอบคุณภาพของตน ทุกคนตระหนักว่าตนมีส่วนสำคัญ ความมุ่งมั่นของทุกคน (Everybody's Commitment) และมั่นใจในการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการและการเรียนรู้ ตั้งแต่นักเรียน ครู ผู้บริหารโรงเรียน กรรมการโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้บริหารโรงเรียนในงานที่เป็นภาระหน้าที่ของตน ทุกคนต้องรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และในผลการปฏิบัติงานโดยรวมของโรงเรียนร่วมกัน การรับรู้และกระตุ้นให้เกิดพลังการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และเสริมสร้างทีมงานที่มีความเป็นเลิศ พัฒนาทีมงานในระบบของหน่วยงานให้เชื่อมต่อกันทุกทีมที่อยู่ในการดำเนินงานและที่ข้ามสายงาน สอนทีมงานให้มีความสำคัญกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก และมอบหมายความรับผิดชอบในการดำเนินการเพื่อทีมงานที่เป็นเลิศ ที่มุ่งเน้นการการวัดและปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน มีการบำรุงรักษา และให้รางวัลแก่ทีมที่ประสบความสำเร็จ

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เป็นสิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ในองค์การ เพื่อให้ปัญหาได้รับการแก้ไข การปรับปรุงและพัฒนางานจะต้องเกิดขึ้นบ่อยครั้งอย่างมุ่งมั่นและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และความจงรักภักดี หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือการวางแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบผลและการปรับปรุงที่ดำเนินการแล้ว มองปัญหาและแก้ปัญหา ฝึกอบรมสร้างองค์การเรียนรู้ มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้องค์การมีความมั่นคงและค้นหาแนวทางปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อความเป็นเลิศ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ มองหาการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ เกณฑ์มาตรฐานภายในและภายนอกและตรวจสอบความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

การมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Focus on Customers) ได้แก่การมุ่งเอาใจใส่ต่อผู้เรียน มุ่งเน้นที่พัฒนาการเรียนรู้อะไรของผู้เรียน โดยสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งเป็น สิ่งสำคัญทั้งลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอกองค์กร แม้พวกเขาจะมีความแตกต่างกัน ทั้ง ระดับพื้นฐานและระดับรองลงมา ควรดูแลลูกค้าทั้งหมดที่เป็นพันธมิตรในเครือข่าย เข้าใจทุกความต้องการของเขา มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสุขของเขาตลอดเวลา โดยมุ่งคุณภาพและผลักดันมาตรฐาน การบริการ รวมทั้งการรับฟังและการเรียนรู้จากบุคลากรและผู้รับบริการ

การประเมินผลข้อมูลและการวิเคราะห์ ใช้หลักการจัดการคุณภาพโดยรวม 14 ข้อของเดมมิง เป็นคู่มือและตรวจสอบการดำเนินงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน มีการควบคุมกระบวนการโดยใช้ เครื่องมือทางสถิติ และทีมงานที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหา คุณภาพจะต้องวัดได้ (Quality must be Measurable) วัดโดยการใช้สถิติไม่ต้องตรวจสอบ กำหนดมาตรการที่มีการแสดงผลที่ชัดเจนสูงทุก กระบวนการในระบบของหน่วยงาน มาตรการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของ องค์กร ให้ความสำคัญกับ ลูกค้าทั้งภายในและภายนอก และดำเนินการแก้ไขให้วัดได้ทั้งหมด การใช้ มาตรฐานที่ถูกต้องในการที่จะระบุและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้กำหนดเป้าหมาย องค์กรในอนาคตและแน่ใจว่าทุกฝ่ายทำงานได้ผลเหมือนกัน หากไม่สามารถวัดก็ไม่สามารถ ปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานข้อเท็จจริง (Base Decisions on Facts)

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง (Top Management Commitment) เป็นผู้นำการจัดการ (Management Leadership) การจัดองค์กร การ จัดระเบียบการจัดการให้มีคุณภาพ สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจของทุกคน ระบุปัจจัย ความสำเร็จ และกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน จัดโครงสร้างที่เหมาะสม วิธีการและทรัพยากรสำหรับ ประสิทธิภาพที่มีคุณภาพ จัดการสื่อสารให้ดีในทุกๆระดับ ทั้งความชัดเจนและทันเวลา รวมทั้งกำหนด นโยบายคุณภาพขององค์กรที่ชัดเจน การบูรณาการระบบ (Integrated System)

มุ่งเน้นไปที่กระบวนการ (Focus on Processes) คุณภาพของผลผลิต มุ่งเน้นการปรับปรุง กระบวนการทางสถิติ ระบบที่ถูกต้องและมีขอบเขตในวิธีการใหม่ๆ ที่มีความมุ่งมั่นในการบริหาร จัดการ (Management Commitment) โดยการจัดทำแผน (Plan) สนับสนุนการมีส่วนร่วม (Do) ตรวจสอบความคิดเห็น (Check) และการรับรู้การสื่อสาร (Act) การปรับปรุงกระบวนการทำงาน มอง หาทางแก้ปัญหา คือการแก้ไขที่ปัญหาพื้นฐานในกระบวนการที่ไม่สามารถทำได้อย่างเต็มศักยภาพ

การวางแผนกลยุทธ์ นโยบายและกลยุทธ์ การตระหนักถึงการมีปัญหและสามารถควบคุม การกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางที่เป็นระบบ (Strategic and Systematic Approach) การนำไป ปฏิบัติ (Implementation) (Capability) การควบคุม การมีข้อมูลผูกพันและนโยบาย (Commitment and Policy) การวางแผน (Planning) การออกแบบ (Design) ระบบและคุณภาพเป็นการลงทุนระยะยาว

(Quality is a Long-Term Investment) ระบบการจัดการคุณภาพถูกออกแบบมาเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในระยะยาว เทคนิค นอกนั้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปรับระดับความสามารถและการจัดการขององค์กร (Quality Can and Must be Managed) การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร (Employee Empowerment) โดยการอบรม จัดโครงการให้ข้อเสนอแนะ การวัดและการรับรู้ การได้รับการศึกษาและ การฝึกอบรมความสามารถ และสมรรถภาพการอบรมของบุคลากร การสื่อสาร (Communications) การมีช่องทางติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างความเข้าใจ การบริหารบุคลากร วัฒนธรรม นวัตกรรมของผลผลิต ทรัพยากร ผลกระทบต่อสังคม ผลการดำเนินงาน การจัดโครงสร้างที่เกื้อหนุน การพิจารณารางวัลและความชอบ

ดังนั้นการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) ไม่มีขั้นตอนที่ตายตัว ผู้บริหารสามารถเลือกเทคนิคและกิจกรรมมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร โดยคำนึงถึงหลักการที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ การมุ่งมั่นในการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) การเน้นให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม (Everyone Involved) และการมุ่งเน้นลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นสำคัญทั้งลูกค้าภายในและภายนอก (Customer Focus) โดยมีปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ เช่น การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ (Creating a Culture of Quality) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เป็นต้น หลักการคุณภาพเป็นระบบขององค์กรที่ใส่ใจความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการต่างๆ

5.9 รางวัลการจัดการคุณภาพโดยรวม

ปัจจุบันองค์กรต่างๆ ได้รับการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง จึงมีการนำเทคนิคการจัดการที่ทันสมัย และมุมมองในการจัดการที่ดีที่สุด เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน มีการพิจารณาขอบเขตของเทคนิคและความเหมาะสม (Letza; & Gadd. 1994: 57) และมีองค์กรที่เข้ามาประเมินและรับรองคุณภาพองค์กรและมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งถือเป็นรางวัลระดับโลก (World Class) เนื่องจากมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจ เช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือมัลคอล์มบอลดริจ (The Malcolm Baldrige National Quality Award) ที่เป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ ทั่วโลกนำไปประยุกต์ใช้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2552: 6) โดยกรอบแนวคิดเกณฑ์การศึกษารางวัลคุณภาพ ปี 2013 ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นลูกค้า 4) การวัด วิเคราะห์ และจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การจัดการกระบวนการ และ 7) ผลการดำเนินงาน (National Institute of Standard and Technology. 2013: 7-24)

รางวัลคุณภาพแห่งยุโรป (European Quality Award: EQM) เป็นรางวัลที่มีพื้นฐานมาจากบริหารจัดการ (EFQM) โดยมูลนิธิเพื่อการจัดการคุณภาพแห่งยุโรป ได้จัดตั้งขึ้นในปี 1991 เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือองค์กรต่างๆ และทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานและรับรองคุณภาพมาตรฐานองค์กรที่ใช้ระบบการบริหารงานของ The EFQM Excellence Model เมื่อองค์กรที่มีผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดจะได้รับรางวัล EQA รางวัลนี้ยังเป็นต้นแบบของรางวัลมากมายของประเทศต่างๆ ในยุโรป การจัดการคุณภาพ (EFQA) เป็นแนวทางการจัดการที่มุ่งคุณภาพที่เป็นเลิศ เช่นเดียวกับการจัดการคุณภาพโดยรวม TQM ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้วิธีการของคน ระบบ และกระบวนการ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกมีความพึงพอใจในทุกขั้นตอนของ TQM รวมทั้งความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารจะส่งผลให้องค์กรทำสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งจะส่งผลต่อความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลผลิตหรือการให้บริการ รูปแบบความเป็นเลิศ EFQM ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ 2) นโยบายและกลยุทธ์ 3) การบริหารบุคลากร 4) ผู้ร่วมงานและทรัพยากร 5) กระบวนการ 6) ความพึงพอใจของบุคลากร 7) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 8) ผลกระทบต่อสังคม และ 9) ผลการปฏิบัติงาน (Bou-Llusar; et.al. 2008: 1-6)

รางวัลคุณภาพของประเทศญี่ปุ่น (Japan Quality Award: JQA) กรอบแนวคิดรางวัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มีดังนี้คือ (Hui; & Chuan. 2002: 63) ภาวะผู้นำ การแบ่งปันและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินการ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสภาพแวดล้อม การจัดการกระบวนการ ความเข้าใจและการตอบสนองต่อลูกค้าผู้รับบริการ และผลลัพธ์

รางวัลคุณภาพแห่งประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) มีกรอบแนวคิดของคุณลักษณะคุณภาพ ประกอบด้วย การนำองค์กร การสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า การขับเคลื่อนนวัตกรรมและผลผลิต การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้ร่วมงาน ความคล่องตัวของการจัดการ การสนับสนุนผลงานดีเด่น การนำมุมมองแบบบูรณาการ การคาดการณ์ในอนาคต (Spring Singapore. 2014: 5)

รางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) ได้ถูกนำไปใช้เป็นกรอบพัฒนารางวัลคุณภาพอื่นๆ ในภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย ปี 2557-2558 มีกรอบแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ โดยคำนึงถึงความซับซ้อนในการนำองค์กร การบริหาร และความผูกพันกับลูกค้า และได้กำหนดองค์ประกอบเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2556: 11) การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้า การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการดำเนินการ และ ผลลัพธ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ได้ข้อกำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ซึ่งมีเกณฑ์ 7 หมวดดังนี้คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2557: 1-5) การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นนักเรียน การวัด การวิเคราะห์ การปรับปรุงผลการดำเนินการ การมุ่งเน้นบุคลากร การมุ่งเน้นการดำเนินการ ผลลัพธ์

จากการวิเคราะห์ แนวคิดเกณฑ์การศึกษารางวัลคุณภาพ จะเห็นได้ว่าทุกประเทศให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการนำองค์กร การมุ่งเน้นผู้รับบริการ และผลลัพธ์ อันมีปัจจัยต่างๆ ที่มีความซ้ำซ้อนมากที่สุดตามลำดับดังนี้คือ

การนำองค์กร ได้แก่ การกำกับดูแล ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหารที่สนับสนุนการดำเนินการขององค์กรในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน กำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว มีส่วนร่วมในทีมที่ปรับปรุงคุณภาพ และอาจทำหน้าที่เป็นโค้ชด้วย รวมทั้งการดำเนินงานให้บรรลุผลและความรับผิดชอบต่อสังคมด้วย

การมุ่งเน้นผู้รับบริการ คือ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ประกอบด้วยความเข้าใจ ตลาด ความสัมพันธ์และการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า สำหรับโรงเรียนการมุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง การมุ่งเน้นนักเรียน ได้แก่ การรับฟังนักเรียน วิธีการรวบรวมข้อมูลและใช้สารสนเทศจากนักเรียน ความผูกพันของนักเรียนและวิธีการสร้างความผูกพันกับนักเรียนของโรงเรียน ลูกค้าของโรงเรียนยังหมายถึง ลูกค้าภายใน เช่น ครู บุคลากร และผู้ร่วมงาน ส่วนลูกค้าภายนอก เช่น ผู้รับบริการนักเรียน ผู้ปกครอง เป็นต้น

ผลลัพธ์ ประกอบด้วย ผลของความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ความเป็นพลเมืองดี การพัฒนาทรัพยากรบุคคล สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คุณภาพของผลผลิตและบริการ และผลลัพธ์ของการดำเนินงานและการเงินขององค์กร ผลลัพธ์ของโรงเรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านหลักสูตรสถานศึกษา และประสิทธิผลของกระบวนการ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียน ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแลองค์กร และด้านการเงินและสมรรถนะการให้บริการ

การมุ่งเน้นบุคลากร ได้แก่ วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสนับสนุนบุคลากร และวิธีการสร้างความผูกพันบุคลากรเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับองค์กร และระดับบุคคล รวมถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงงานของตนเอง มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

การวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทำกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การพัฒนาและการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินการ ประกอบด้วย การพัฒนาหลักสูตร การยืนยัน และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การมุ่งเน้นการดำเนินการ ได้แก่ ระบบและวิธีการออกแบบการจัดการ การปรับปรุงระบบ และกระบวนการทำงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ

การจัดการกระบวนการ ประกอบด้วย กระบวนการบริหารจัดการพื้นฐาน กระบวนการ กิจกรรมสนับสนุน และการปรับปรุงคุณภาพของผลงาน กระบวนการให้บริการหรือการผลิตจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการและความสำเร็จของงาน

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน การศึกษาดด้วยตนเอง การอบรม การพัฒนาตนเองและความพึงพอใจของบุคลากร

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน จะต้องชัดเจน เพื่อให้ทราบความคืบหน้าของบุคคล และหน่วยงาน และสถานการณ์ปัจจุบันของแต่ละโครงการ ถ้ามีปัญหาจะได้แก้ไข ปรับปรุงได้ทันทั่วทั้งการปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน และการจัดการสารสนเทศ ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

นอกจากนี้ยังเกี่ยวกับการสนับสนุนผลงานดีเด่น การบริหารบุคลากร การแบ่งปันและการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ประกอบด้วย การแบ่งปันข้อมูล การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และการวิเคราะห์การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศ และการนำมุมมองแบบบูรณาการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: 3-4) กล่าวถึงการยกระดับคุณภาพโดยใช้แนวคิดของการจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) มีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้คือ

1. ความมุ่งมั่นและการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ที่สนับสนุนการดำเนินการในทุกระดับขององค์การอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน กำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว มีส่วนร่วมในทีมที่ปรับปรุงคุณภาพ และอาจทำหน้าที่เป็นโค้ชด้วย

2. การให้ความสำคัญกับลูกค้าภายใน เช่น ครู ผู้ร่วมงาน และลูกค้าภายนอก เช่น ผู้รับบริการ นักเรียน ผู้ปกครอง หน่วยงานต้องสร้างความพึงพอใจ หรือความประทับใจในลูกค้า

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกระดับ และทุกหน่วยงานในองค์การ ทุกคนต้องมุ่งปรับปรุงงานของตนเอง และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

4. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง กระบวนการให้บริการหรือการผลิตจะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้รับบริการและความสำเร็จของส่วนงาน

5. การคำนึงถึงผู้ส่งมอบ ว่าเป็นหุ้นส่วน ผู้ส่งมอบมีบทบาทสำคัญในการช่วยให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ช่วยให้งานดีขึ้น ฉะนั้น ต้องให้ความสำคัญ มีส่วนร่วมในการดำเนินการในหลายเรื่อง เช่นเดียวกับหุ้นส่วน

6. มีการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน จะต้องชัดเจนตามหน่วยงาน และของแต่ละบุคคล เพื่อให้ทราบความคืบหน้าและสถานการณ์ปัจจุบันของแต่ละโครงการ ถ้ามีปัญหาจะได้แก้ไข ปรับปรุงได้ทันที่

กล่าวโดยสรุปคือ รางวัลคุณภาพมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการตัดสินใจ ที่มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางในการประเมิน และปรับให้เหมาะสมกับประเภทและระดับขององค์กร องค์กรที่มีการจัดการคุณภาพจะมีการดำเนินการตามเกณฑ์การประเมินโดยทั่วไป คือ การนำองค์กร การมุ่งเน้นลูกค้า ผลิตภัณฑ์ การมุ่งเน้นบุคลากร การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการดำเนินการ การจัดการกระบวนการ การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นต้น

4.10 การจัดการของโรงเรียนที่มีคุณภาพ

การปฏิรูปการศึกษาไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และปรับปรุง พุทธศักราช 2545 มีเป้าหมายหลักที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ (สรุปนิพนธ์กรม. 2553: 119-120) การจัดการคุณภาพโดยรวม (TQM) เป็นการบริหารรูปแบบใหม่ เพื่อสร้างระบบบริหารเชิงคุณภาพ ซึ่งได้พิสูจน์จากความสำเร็จขององค์กรชั้นนำต่างๆ ที่ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปรับระบบการบริหารคุณภาพจำเป็นต้องใช้เวลา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท ทุกขนาด (รางวัลคุณภาพคาโน. 2557: ออนไลน์) โรงเรียนที่มีคุณภาพใช้ TQM เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม มีหลักการที่สำคัญดังนี้คือ (เปรมใจ เอื้ออังกูร. 2553: 1)

1. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ ที่เป็นผู้ตัดสินเรื่องคุณภาพ มีความพึงพอใจ คือ มีการสนองความต้องการและทำให้ผลผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด โดยโรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรที่มีความทันสมัย มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการ และสามารถผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพ ถ้าสามารถทำให้ผู้ปกครองมีความจงรักภักดี โรงเรียนก็ยิ่งประสบความสำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะทำกับดูแล เอาใจใส่ ครูทุกคนทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด เกิดวงจรผลผลิตภายในคือการส่งต่อผลเรียนที่มีคุณภาพในแต่ละระดับชั้น รวมทั้งให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทำงานมีคุณภาพ

2. การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม การให้คณะครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน การแก้ปัญหา และให้อำนาจในการตัดสินใจ ย่อมทำให้เกิดคุณภาพแก่ผู้เรียน การทำงานเป็นทีมจะต้องมีการช่วยเหลือกันทั้งผู้บริหารและผูปฏิบัติ และระหว่างกลุ่มงานผูปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. การมุ่งเน้นกระบวนการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นระยะๆ มีความจำเป็นยิ่ง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้นำความรู้มาพัฒนา ลดปัญหา ลดข้อผิดพลาด เพิ่ม

ประสิทธิภาพในการทำงาน พร้อมทั้งพัฒนางานภายใต้ข้อมูลที่เป็นจริง นอกจากนี้กระบวนการทำงานจะต้องทำงานเป็นระบบ PDCA เพื่อให้งานมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา และเกิดคุณภาพเพื่อการแข่งขัน

ช่วงโชติ พันธุเวช (2555: 18) ได้นำเอาแนวคิดการจัดการคุณภาพมาประยุกต์ใช้ เรียกว่า รูปแบบซิปโป (SIPPO Model) เป็นการนำเอาแนวคิด TQM เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน แนวคิดรูปแบบการจัดการศึกษานี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1. มุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder) เป็นกระบวนการศึกษา และวิเคราะห์หาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลการวิเคราะห์ตนเอง และปัจจัยแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ข้อมูลที่ได้นี้จะต้องนำไปสู่การวางแผนและกำหนด วิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมาย การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์โรงเรียน

2. ปัจจัยป้อนทางการศึกษา

I (Input) ปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยสนับสนุนการศึกษา เป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องทำการวางแผน ออกแบบ จัดการ และควบคุมคุณภาพ ได้แก่ หลักสูตร นักเรียน บุคลากร งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก ทรัพยากรการเรียนรู้ ซึ่งเป็นระบบสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและอื่นๆ ตามพันธกิจขององค์กร

P (Process) กระบวนการจัดการเรียนรู้ และกระบวนการสอน การวิจัย การพัฒนา ผู้เรียน การให้บริการวิชาการและอื่นๆ ตามพันธกิจของสถานศึกษาที่จะนำไปสู่การผลิต และให้บริการทางการศึกษา

P (Products) ผลผลิตทางการศึกษาที่เกิดจากกระบวนการจัดการปัจจัยนำเข้า กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวิจัยการพัฒนานักเรียน และการให้บริการวิชาการ ซึ่งผลผลิตจะมีคุณภาพ ขึ้นอยู่กับการกำกับ ควบคุม และการเอาใจใส่ดูแลในกระบวนการผลิต

O (Output) ผลลัพธ์ คือ ความพึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง ที่จะเป็นผู้ตัดสินใจและประเมินว่าผลผลิตและการให้บริการของโรงเรียนได้มีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการ ข้อกำหนด และหรือสิ่งที่คาดหวังไว้หรือไม่

3. กระบวนการจัดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดเพื่อให้นักเรียนได้รับการพัฒนา ปรับปรุงด้านความรู้ คุณลักษณะ ความคิด ทักษะ ทศนคติ ประสพการณ์และเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม กระบวนการนี้จึงเกี่ยวกับการวางแผนการศึกษา แผนการเรียน แนวการสอน การดำเนินการเรียนการสอน และการวัดการประเมินผลตามหลักสูตร

4. ผลผลิตทางการศึกษา ที่เกิดจากการจัดกระบวนการเรียนการสอนจะมีคุณภาพขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของปัจจัยป้อน และกระบวนการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ปัจจัยสนับสนุนกระบวนการ

ผลิตและผลผลิตทางการศึกษาต่างๆ มีความจำเป็นที่จะได้รับการตรวจ ติดตาม และการประเมินผล เพื่อตรวจสอบคุณภาพ ตามที่คาดหวังและความต้องการของนักเรียน และผู้ปกครอง ระดับคุณภาพ และมาตรฐานนักเรียนและผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องสะท้อนถึงคุณภาพของปัจจัยป้อน และประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต และประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยตรง

5. ผลลัพธ์ทางการศึกษา หมายถึงผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนที่มีคุณภาพ ตรงกับข้อกำหนดและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามความต้องการและเป็นที่พึงพอใจของสังคมรวมทั้งผลงานวิชาการ งานวิจัย คณะครูต้องมีคุณภาพ และมีผลงานต้องเป็นประโยชน์และเกิดคุณค่าต่อชุมชน และสังคม รวมทั้งใช้กระบวนการต่อไปนี้

6. การตรวจสอบและประเมินคุณภาพ ผลของการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน จะต้องมีการตรวจติดตามและประเมินคุณภาพเพื่อตรวจสอบและให้ทราบถึงคุณภาพผลผลิตของโรงเรียน เป็นไปตามต้องการและเป็นที่พอใจของชุมชนและสังคม ผลจากการตรวจสอบและประเมินตนเองขององค์กร จะพบจุดอ่อน และจุดแข็ง ที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการ ที่จะนำไปวางแผนสู่การปรับปรุงต่อไป

7. การวัด วิเคราะห์สารสนเทศ และการจัดการความรู้ โรงเรียนจะต้องทำการวัดและวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อเทียบเคียงหรือเปรียบเทียบผลการดำเนินการแต่ละองค์ประกอบเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ ความก้าวหน้าของแต่ละกระบวนการ ผลการปฏิบัติงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี มาตรฐานการปฏิบัติงาน ผลการสอน การวิจัยและพัฒนา

8. การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง หลังจากตรวจติดตามและประเมินคุณภาพ กระบวนการจัดการศึกษาและการเรียนการสอน จะได้วิธีปฏิบัติที่ดีขององค์กร ที่จะนำไปเป็นมาตรฐานในการจัดการเรียนการสอนต่อไป นอกจากนี้ปัญหาและข้อบกพร่องจากการจัดการศึกษา และการจัดการเรียนการสอนจะถูกนำไปหาวิธีการปรับปรุงและแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไปอย่างไม่มีสิ้นสุด

ผลที่เกิดจากการดำเนินงานของโรงเรียน ที่ตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของผู้ปกครองและนักเรียน นับเป็นการจัดการโรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนจะต้องมีการควบคุมการผลิตอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตทางการศึกษามีมาตรฐานตรงตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และมีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นที่พึงพอใจของสังคม จัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงเป็นการใช้แนวคิดการจัดการเชิงระบบและการจัดการคุณภาพโดยรวมที่เน้นความสำคัญของนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปัจจัยนำเข้าทางการศึกษา กระบวนการจัดการเรียนรู้ ผลผลิตทางการศึกษา การควบคุมการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานตรงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความต้องการ และทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ โดยมีหลักการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ทุกคนมีส่วนร่วม และการมุ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กอร์ตัน (Gorton. 1983: 491) ได้กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารของโรงเรียนขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ประการ ดังนี้คือ

1. ความเข้าใจในงานอาชีพ หมายถึง ความเข้าใจในหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
2. สมรรถภาพที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการบริหารงาน ได้แก่ 1) ความสามารถในการแก้ปัญหา 2) ความสามารถในการมองการณ์ไกลในฐานะนักการศึกษาเพื่อเข้าใจแนวโน้มของเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบัน สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาระดับสังคมส่วนรวมได้ 3) ความสามารถในการเป็นผู้นำริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และกล้าเผชิญกับความคิดเห็นที่ตรงกันข้าม และอดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม 4) ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและความรู้สึกไวต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน

สัลลิส (Sallis. 2002: 143) ได้ศึกษาระบบคุณภาพที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา ควรมีปัจจัยดังนี้คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) นโยบายคุณภาพ 3) อำนาจหน้าที่การบริหาร 4) การจัดองค์การคุณภาพ 5) การประชาสัมพันธ์ 6) การรับเป็นสมาชิก 7) การแนะนำองค์กร 8) การใช้หลักสูตร 9) การปัจฉินิเทศ 10) การบริหารหลักสูตร 11) การอบรมหลักสูตร 12) การบริหารบุคลากร 13) ความเสมอภาค 14) การติดตามและประเมินผล 15) การบริหารจัดการ 16) ความเหมาะสมของสถานที่ตั้ง

ฮอยและมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2008: 23-32) ได้สรุปถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารโรงเรียน ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 3) การมีความเห็นสอดคล้องและกลมเกลียว 4) หลักสูตรที่มีคุณภาพและให้โอกาสในการเรียนรู้ 5) บรรยากาศของโรงเรียน 6) บรรยากาศในชั้นเรียน 7) การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง 8) ศักยภาพในการประเมิน การใช้เวลาในการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ 9) มีรูปแบบการเรียนการสอน 10) มีการเรียนรู้แบบอิสระ 11) มีการปรับการเรียนการสอน และ 12) มีการให้ข้อมูลย้อนกลับและการเสริมแรง

นอกจากนี้นักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาปัจจัยของโรงเรียนที่มีคุณภาพ ได้แก่ เอดมอน (Edmonds. 1982: 4-11) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน รีตและคณะ (Reid; et al. 1988: 24-29) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เซอร์จิโอวานี (Sergiovani. 2001: 124-125) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ สัลลิส (Sallis. 2002: 139) ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg; & Ornstein. 2004: 411-412) แอชเวิร์ดและฮาร์วีย์ (Ashworth; & Harvey. 1993: 19) ได้ศึกษาปัจจัยของโรงเรียนที่มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ฮอยและมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2008: 23-32) จากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยที่มีความซ้ำซ้อนกัน 8 ประการ ตามลำดับจากมากไปน้อยดังนี้คือ

1. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำกลยุทธ์ ภาวะผู้นำความเข้มแข็ง และผู้บริหารโรงเรียนมีความเอาใจใส่พันธกิจของโรงเรียน
2. ด้านครู ครูมีความรู้ที่ดีเยี่ยม และมีความเชื่อว่าผู้เรียนมีความสามารถในการเรียนรู้
3. ด้านหลักสูตร โรงเรียนมีหลักสูตรที่มีคุณภาพ มีการวางแผนหลักสูตร การเรียนที่เน้นวิชาการ และให้โอกาสในการเรียนรู้ รวมทั้งการมีส่วนร่วมของนักเรียนในกิจกรรมเสริมหลักสูตร
4. ด้านการประเมินผล ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความรับผิดชอบในการตรวจสอบ และมีการจัดเก็บข้อมูลของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ
5. ด้านสภาพทางกายภาพของโรงเรียนที่ดึงดูดความสนใจ และควมมีระเบียบวินัย
6. ด้านงบประมาณ โรงเรียนมีงบประมาณสูงสำหรับนักเรียน มีสิ่งอำนวยความสะดวก ชุมชนให้การสนับสนุนต่อโรงเรียน
7. ด้านเครื่องมือ สื่อการเรียนการสอนที่สมบูรณ์ มีห้องสมุด จำนวนวัสดุ สื่อ ที่นักเรียนสามารถยืมจากห้องสมุด
8. ด้านความเห็นของครูและผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายของนักเรียน และการที่ครูให้ข้อมูลย้อนกลับและเสริมแรง รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับของผู้เรียน

นอกนั้นเป็นปัจจัยที่กล่าวถึงโดยทั่วไป เช่น การบริหารงาน ทีมงาน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนให้ความเห็นชอบในหลักสูตร ลูกค้ำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง อัตราการมาเรียนของนักเรียนสูง และการลาออกกลางคันต่ำ การมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การคิดเห็นของผู้ปกครองและชุมชน สัดส่วนนักเรียนต่อครูดำ มีการเรียนรู้แบบอิสระ รูปแบบการเรียนการสอน การปรับการเรียนการสอน ผลคะแนนจากผลสอบอ้างอิงปกติ คะแนนจากการเทียบกับเกณฑ์อ้างอิง คะแนนจากแบบทดสอบที่ครูสร้างขึ้น คะแนนจากผลผลิตคือความคิดรวบยอดของนักเรียน การมีความเห็นสอดคล้องและกลมกลืน รางวัลที่นักเรียนได้รับรางวัล คุณภาพความสามารถในโปรแกรมอื่นๆ เช่น งานศิลปะ ดนตรี และการแสดง มาตรฐานความสำเร็จการจัดการและควบคุมคุณภาพศักยภาพในการประเมิน การใช้เวลาในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีเกณฑ์การจบหลักสูตรอยู่ในระดับสูง เป็นต้น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 21-22) รายงานผลการวิจัยเรื่องระบบโรงเรียน คุณภาพระดับโลก ขึ้นมาสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพชั้นนำได้อย่างไร โดย บาร์เบอร์ (Barber) แห่ง บริษัทแมคคินเซย์ (McKinsey & Company) ได้เสนอผลการประเมินโครงการการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (PISA) ของประเทศที่มีผลการประเมินอยู่ในสิบอันดับแรก ได้สรุปปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพของระบบโรงเรียน 3 ประการดังนี้คือ 1) การคัดเลือกคนที่เหมาะสมเพื่อเป็นครู เนื่องจากคุณภาพของระบบการศึกษาไม่สามารถสูงกว่าคุณภาพของครู 2) พัฒนาสู่การเป็นครูที่มีคุณภาพ เนื่องจากการปรับปรุงคุณภาพของผู้เรียนเป็นผลมาจากการปรับปรุงการเรียนการสอนเท่านั้น 3) การ

ประกันระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนทุกคน โดยการกำหนดเป้าหมายที่สนับสนุนเพื่อประกันว่าเด็กทุกคนสามารถได้รับประโยชน์จากการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุด

การยกระดับมาตรฐานของนักเรียนทุกคนจะเป็นไปได้ โดยโรงเรียนมีระบบที่ดีและมีคุณภาพสูงเท่านั้น การดำเนินงานจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงส่วนต่างๆ ของระบบ ตั้งแต่โครงสร้างการบริหารจัดการ การสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่างๆ การออกแบบระบบให้มีสภาพที่จำเป็น เช่น มาตรฐานและการประเมินอย่างจริงจัง เป้าหมายที่ชัดเจน มาตรการในการสนับสนุนครู และนักเรียนในหลายรูปแบบ มีงบประมาณที่เพียงพอ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งมีทรัพยากรที่จำเป็น ผลการวิจัยพบว่าการที่ระบบโรงเรียนซึ่งสอนได้ดีที่สุดสามารถประสบความสำเร็จทั้ง 3 ปัจจัยในข้างต้นไม่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม และพบว่าคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้นสามารถเกิดขึ้นในเวลาไม่นาน และหากมีการประยุกต์ใช้แนวทางการสอนที่ดีอย่างแพร่หลาย จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้ สูดา สุวรรณภิรมย์ (2551: 40-41) ได้กล่าวถึงกรอบแนวคิดที่เกี่ยวกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น แท้จริงแล้วเป็นกระบวนการแก้ปัญหา กล่าวคือ เป็นการนำองค์การจากสภาวะหนึ่งไปยังอีกสภาวะหนึ่ง ซึ่งปกติจะเริ่มจากสภาวะที่มีปัญหาไปสู่สภาวะที่ปัญหาได้รับการแก้ไขแล้ว

สำหรับการวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการศึกษาด้วยทฤษฎีระบบเพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษา ศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การที่สำคัญ ได้แก่ ด้านคน โครงสร้าง และเทคโนโลยี วิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีองค์ประกอบหลัก 9 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาบุคลากร การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม พบว่ามีองค์ประกอบหลัก 7 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การประเมินผล การนำองค์การ กระบวนการ การวางแผนกลยุทธ์ ในการทำวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม มาสังเคราะห์โดยนำองค์ประกอบหลักของแนวคิดและทฤษฎีมาผสมผสาน เพื่อนำมาเป็นแนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพตามตารางต่อไปนี้

ตาราง 5 สังเคราะห์แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

นักการศึกษา/ปี	การบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารคุณภาพโรงเรียน	รวม	ผู้วิจัยสรุป		การบริหารการเปลี่ยนแปลง	การบริหารคุณภาพโรงเรียน	รวม	ผู้วิจัยสรุป
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	2	✓	การประเมินผล	✓	✓	2	✓
การเตรียมการเปลี่ยนแปลง	✓		1	✓	การพัฒนาบุคลากร	✓	✓	2	✓
การมีส่วนร่วม	✓	✓	2	✓	การรักษาผลเปลี่ยนแปลง	✓		1	✓
การวางแผนกลยุทธ์	✓	✓	2	✓	การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	✓	✓	2	✓
การดำเนินการ	✓	✓	2	✓	การมุ่งเน้นผู้รับบริการ		✓	1	✓

จากการสังเคราะห์แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวมมาผสมผสาน ได้องค์ประกอบหลัก 10 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 3) การมีส่วนร่วม 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การมุ่งเน้นผู้รับบริการ 6) การวางแผนกลยุทธ์ 7) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง 9) การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง 10) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เกิดจากความต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยได้ผสมผสานและสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง และแนวคิดและทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพที่มีองค์ประกอบหลัก 10 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการเปลี่ยนแปลง และการมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร การมุ่งเน้นผู้รับบริการ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในแต่ละด้านดังต่อไปนี้

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลง ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการเตรียมแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจน สร้างความมั่นใจและความมุ่งมั่นต่อการนำองค์การไปสู่จุดหมาย (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2557: 22) ผู้นำองค์การจึงต้องพัฒนาทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นทักษะหลักที่ผู้บริหารทุก ๆ คนต้องให้ความสำคัญ และสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรงและต่อเนื่องอย่างไม่มีสิ้นสุด (สุดา สุวรรณภิรมย์. 2551: 34-36)

5.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงทิศทางองค์การหรือในภาวะวิกฤตจำเป็น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ เพราะการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะถูกกำหนดด้วยความสามารถ ซึ่งขีดความสามารถของผู้นำนั้นเป็นเสมือนการกำหนดประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์การ ผู้ที่จะก้าวสู่การเป็นผู้นำจึงจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากความสามารถในการนำที่แท้จริงมาจากการสั่งสมทักษะต่าง ๆ ซึ่งทักษะเหล่านี้สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้นได้ การเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายด้าน ได้แก่ ความเข้มแข็งด้านจิตใจ ทักษะเกี่ยวกับคน วินัย วิสัยทัศน์ เวลา สถานการณ์ และการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีประสบการณ์ (Maxwell. 2012: Online)

ทศนา แสงศักดิ์ (2556: 72) ได้อธิบายความหมายของคำว่าผู้นำและภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกัน โดยผู้นำหมายถึงบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้มีบทบาทหน้าที่ มีคุณสมบัติพิเศษเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม สามารถควบคุมหรือชี้นำให้สมาชิกปฏิบัติภารกิจให้

บรรลุปเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงพฤติกรรมการทำงานในการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งของบุคคลเพื่อให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ที่ Yukl. (Yukl. 2006: 264) ได้กล่าวถึงผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์การต่างๆ ในหลายประเทศพบว่า ภาวะผู้นำสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การสูงขึ้น แม้สถานการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัด ซึ่ง เยทส์ (Yates. 2014: Online) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำของผู้นำที่สามารถนำองค์การได้มีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ การมีความคิดที่กว้างไกล (Envision Strategy) แล้วนำความคิดมากลั่นกรองให้ตกผลึกแล้วทำให้ปฏิบัติได้ง่าย (Enable Change) เมื่อชัดเจนแล้วจึงมอบหมายให้ผู้ตามนำไปปฏิบัติอย่างไว้วางใจ (Empowerment Leaders) ระหว่างที่ปฏิบัติต้องคอยกระตุ้นให้ขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ (Energize Success)

แวร์ริโลว์ (Warrilow. 2014: Online) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก โดยช่วยให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ตระหนักถึงเป้าหมายที่สูงกว่า และรู้สึกปลอดภัยในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง แบล็คและพอร์เตอร์ (Black; & Porter. 2000: 432). ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่กระตุ้นบุคลากรให้ทุ่มเททำงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตน และที่สำคัญผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์สามารถโน้มน้าวบุคลากรให้จัดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลต่อบุคลากรเป็นอย่างมาก เป็นผู้ได้รับการยอมรับ และให้คำแนะนำในสิ่งที่องค์การควรจะเป็นเพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุเป้าหมายของตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการและการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร

สมชาย เทพแสง (2549: 37) เสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ที่สอดคล้องกับยุคปฏิรูป ซึ่งมีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริหารอย่างต่อเนื่อง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 71) เสนอความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงบุคคลที่มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านบริหารงานทั่วไป สมศักดิ์ คงเที่ยง (2555: 69 -71) ได้เสนอความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพฤติกรรมของผู้นำองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พวกเขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นเต็มศักยภาพของแต่ละคน โดยมุ่งหวังให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในระดับสูง ส่วนกระทรวงศึกษาธิการ (2550: 7) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับ

วุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้นชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น

อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อ พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการ บริหารจัดการ การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถของ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้เขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจังได้อย่างเต็ม ศักยภาพ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับสูง

5.1.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบ การศึกษาระดับนานาชาติ ได้ดำเนินการติดตามผลการนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับ การกระจายอำนาจทางการศึกษาของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม มีโรงเรียนจำนวนมากได้นำ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้บริหารจริงกับบริบททั่วไป ทำให้บางโรงเรียนมีผลงานการ ปฏิบัติงานดีเยี่ยม และผู้บริหารได้รับความรู้ ทักษะในการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจไปสู่การ เปลี่ยนแปลง (เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ 2553:15)

คิมและเมาเบิร์ต (2556: 157-158) ได้เสนอทฤษฎีการเป็นผู้นำองค์กรเพื่อผ่านจุดพลิกผัน 4 ขั้นตอน (Tipping Point Leadership) โดยแนวคิดนี้เชื่อว่าหากองค์กรมีพลังงานของคนจำนวนที่ มากพอมารวมกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ การยอมรับและทำตามความคิดใหม่ๆ นั้นก็ แพร่กระจายออกไปและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพื้นฐานต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว การเคลื่อนไหวของ บุคคลากรจะสามารถเกิดขึ้นได้อย่างแพร่หลายก็ต่อเมื่อมีผู้รวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับเรื่องที่ จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงจริงๆ และเป็นผู้ผลักดันให้เกิดพันธสัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกันใน กลุ่มบุคคลากร ผู้ที่มีบทบาทสำคัญขององค์กรและเป็นผู้ประสบความสำเร็จจะทำให้เสี่ยงจากผู้ คัดค้านส่วนใหญ่เงียบลง เขาได้เสนอแนะ 2 วิธีการ ดังนี้คือ

1. การปรับทิศทางกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว โดย 1) เอาชนะอุปสรรคทางความคิด และให้ ผู้บริหารได้เผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง และค้นหาแนวทางใหม่ในการสื่อสาร 2) มุ่งใช้ทรัพยากรกับ จุดสำคัญและแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับองค์กรที่เป็นพันธมิตร

2. มีการดำเนินกลยุทธ์อย่างรวดเร็ว โดย 1) ขจัดอุปสรรคด้านแรงจูงใจโดยเน้นผู้มีส่วนร่วม ในการเปลี่ยนแปลง และวางกรอบความท้าทายให้เหมาะสมกับบุคลากรระดับต่างๆ 2) ขจัดอุปสรรค ทางการเมืองโดยทำให้เสียงคัดค้านเงียบลง และโดดเดี่ยวเสียงคัดค้านจากภายนอก การเอาชนะ

อุปสรรคทั้ง 4 นี้ คือ กระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะว่ำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในวันนี้ย่อมจะกลายเป็นบรรทัดฐานเก่าของอนาคต

เมเยอร์สัน (2556: 122-123.) อธิบายสถานการณ์ที่ผู้นำจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์การซึ่งอาจเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจ โดยเสนอทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงให้ถึงแก่นด้วยสันติวิธี (Radical Change, The Quiet Way) คือ ผู้นำจะไม่ใช้วิธีการที่รุนแรงเพื่อกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่จะใช้ความตั้งใจ ความมุ่งมั่นหนักแน่นแม้จะต้องทำงานโดยลำพัง จะใช้วิธีการที่ยืดหยุ่นและสร้างความกลมเกลียวกับผู้อื่นๆ โดยเริ่มด้วยการพูดคุย และแสวงหาเพื่อนที่มีพลังอำนาจ ที่จะให้ผลลัพธ์โดยรวมทั้งหมดคือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปแต่ไม่เคยหยุดยั้ง จากการศึกษางานวิจัยที่เริ่มทำในปี 1986 ในวิทยาลัยซิมมอนส์ (Simmons Graduate School of Management) ที่บอสตัน นักทฤษฎีแนวคิดนี้ได้เสนอหลักการ 4 แบบ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. จุดประกายการแสดงความเป็นตัวของตัวเองออกมาแบบฉบับพลัน คือ การกระทำที่บุคลากรรู้สึกว่าคุณต้องแต่คนอื่น ๆ อาจไม่ทันสังเกตเห็นว่าเป็นการริเริ่มเปลี่ยนแปลง
2. ใช้ศิลปะการพูดทำให้เกิดการสนทนา การกระทำหรือพฤติกรรมแบบที่ไม่ขัดใจคนอื่น
3. แสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว
4. การสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ แม้คนเพียงหนึ่งคนก็สามารถผลักดันให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้วยพลังที่มากขึ้นได้

เพียร์และนิวสตรอม (Pierce; & Newstrom. 2011: 5) อธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตรอยู่ตลอดเวลา โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ ที่ก่อให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ คือ

1. ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการขึ้นนำการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ
2. ผู้ตาม (Follower) เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การขึ้นนำและชี้แนะของผู้นำ
3. บริบท (Context) สถานการณ์ต่างๆ เช่น งานประจำ งานที่เกิดขึ้นใหม่และอื่นๆตลอดจนสภาวะแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามสภาวะแวดล้อม
4. ผลที่เกิดขึ้น (Outcome) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับสถานการณ์ ได้แก่ ผลที่เกิดจากความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำ การบรรลุเป้าหมายคือผลผลิตที่มีคุณภาพความพึงพอใจของผู้รับบริการ รวมทั้งผลในด้านลบ เช่น การต่อต้านความขัดแย้งซึ่งเป็นผลมาจากการถูกกลองโฆะโดยผู้นำ

บอสซิดีและจาร์น (Bossidy; & Charan. 2002: 1) เสนอแนวคิดการร่วมลงมือทำของผู้บริหาร (Execution) เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จโดยมีหลัก 4 ประการ คือ 1) การจดจ่ออยู่กับเป้าหมายสำคัญเพียงหนึ่งหรือสองอย่างแต่ต้องเป็นสิ่งที่บรรลุได้จริง 2) ลงมือทำเป็น

มาตรการสำคัญที่นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุด 3) ตัดป้ายคะแนนไว้ตลอดเวลาและเปลี่ยนตัวเลขทุกครั้งที่มีการประเมิน 4) มีการตามติดความรับผิดชอบโดยผู้นำจะต้องตามไปดูการทำงานจริง การที่ผู้บริหารลงพื้นที่บ่อยๆ เป็นหัวใจของแนวคิดลงมือทำ โดยการไปเยี่ยมบุคลากรเพื่อรับฟังปัญหา สอน และช่วยเหลือหรือเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกว่ามีแนวทางจะทำให้ดียิ่งขึ้น วิธีการเปลี่ยนแปลงนี้เน้นการมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญแต่น้อยเรื่องและเลือกลงมือทำมาตรการที่สำคัญด้วยการทำป้ายคะแนนบอกตัวชี้วัด แล้วใช้ภาวะผู้นำติดตามผลอย่างต่อเนื่องไม่หยุดหย่อน

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2555: 71-77) เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ การกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างแรงจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นผู้ตามให้เป็นผู้นำแนวคิดนี้จะก่อให้เกิดกระบวนการการเปลี่ยนแปลงสภาพในองค์การ พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบคือ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551: 40 -41) ได้สรุปแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติซึ่งผู้นำจะต้องมีความอดทนมุ่งมั่น มีการอบรมและชี้แนะแนวทางต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ มีการวางแผนกลยุทธ์ให้บุคลากรมีส่วนร่วม เสริมกำลังใจบุคลากร และใช้วิธีการหลากหลายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น รวมทั้งมีความสุขที่ได้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกับตัวตน ชีวิต และองค์การ

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการศึกษานโยบายการนำองค์การของผู้นำแบบต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์การ โดยคำนึงถึงพลังของคนในองค์การที่ร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ มีการนำทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และมีการวางแผนกำหนดทิศทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีการดำเนินกลยุทธ์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเน้นเชิงบวก คือ เน้นการเปลี่ยนแปลงด้วยสันติ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความตั้งใจ มุ่งมั่น หนักแน่น ยึดหยุ่น สร้างความกลมเกลียวกับผู้อื่นๆ ใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วม และใช้ทักษะต่างๆ เป็นต้นการให้ความสำคัญและทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

5.1.3 คุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารโรงเรียนในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน เป็นการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณบริหารมีความจริงใจในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องต่างๆ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรักความศรัทธาและการร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลดีในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาดังนี้ (SEDL. 2005. อ้างใน สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง 2552: 42-43).

1. มีวิสัยทัศน์ ผู้นำสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน และกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เรียนรู้ และสามารถเข้าไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง

2. มีความเชื่อว่าองค์กรเป็นแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญ จึงต้องนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

3. เน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยจัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

4. เป็นผู้มีการสื่อสารและนักฟังที่ดี ใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล คำนึงถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรและพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะตลอดเวลา

5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

6. ใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น และไม่เคร่งครัดจนเกินไป ในบางครั้งเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

คุณลักษณะเหล่านี้ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านต่างๆ คือ การเป็นแบบอย่างด้านพฤติกรรม การสร้างแรงจูงใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และความสัมพันธ์ในฐานะปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการดำรงชีพส่วนบุคคล ซึ่ง สุนทร โคตรบรรเทา (2550: 87-89) ได้กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ได้รับมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงในโครงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ เช่น การปรับรื้อระบบทั้งองค์การ และการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม เป็นต้น ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการคัดเลือกอย่างดี หรือมีการฝึกอบรมและพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาอย่างดี จากแนวคิดของนักการศึกษา ได้แก่ เชอเมอฮอร์น (Schermerhorn, 2002: 480) แวลโลว์ (Warilow 2014: Online) ธวัช บุญยมนี (2550: 144-145) สุนทร โคตรบรรเทา (2550: 87-89) ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551: 86) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้คือ

1. มีความเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ยอมรับ เปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และเตรียมความพร้อมของบุคคลและสถานการณ์ให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง

2. จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ วางแผน สร้างสภาพแวดล้อม และร่วมกันดำเนินการร่วมกันเป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามรู้สึกเป็นเจ้าของ

3. มีความตระหนักและรับรู้ความรู้สึกนึกคิดของตนเองอย่างสุจริตใจ มีความฉลาดทางอารมณ์ วิธีการเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผู้นำและส่งผลกระทบต่อผู้อื่น

4. เน้นที่คนโดยการรับรู้และสัมผัสอารมณ์ของผู้ตาม ใจกว้าง ให้ความไว้วางใจ เน้นการใช้อำนาจส่วนบุคคล ปฏิบัติตนในฐานะโค้ช ผู้อำนวยการความสะดวกและผู้ใช้บริการ

5. ใช้ทักษะในการสื่อสารที่สร้างการรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยกระตุ้นให้ทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนการนำแนวคิดไปปฏิบัติ

6. มีทักษะในการนำคน มีศักยภาพในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นผู้สอนงานที่สามารถและเต็มใจ มีทักษะในการเข้าสังคม สามารถมอบหมายงานและมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้นโดยความร่วมมือของบุคลากรอื่น

7. มีความสามารถเป็นผู้นำทีมงาน สามารถทำงานกับคนได้หลากหลายรูปแบบทุกระดับ มีทักษะและเรียนรู้การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมการแข่งขันการสร้างและนวัตกรรม

8. มีทรัพยากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน ได้แก่ คน เงิน และเวลา และจัดแนวทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน เน้นการสร้างวัฒนธรรมร่วม และค่านิยมร่วมให้แก่องค์การ ช่วยให้คนได้พัฒนา เติบโต และลดอุปสรรคต่างๆ.

9. สามารถรับและทนต่อความเสี่ยง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ มีความคิดริเริ่ม กล้ารับผิดชอบเพื่อค้นหาสิ่งใหม่ๆ คาดหวังสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือความคิด คิดนอกกรอบ และสามารถสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้เกิดขึ้น

10. มีทักษะในแก้ปัญหาด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การแก้ปัญหาได้โดยบุคคล การแก้ปัญหาโดยกลุ่มบุคคล โดยการประชุม หรือการระดมพลังสมองจากหลายกลุ่ม ผู้นำจะต้องเลือกใช้วิธีการให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อการแก้ไขปัญหาที่ต้องการ

11. มีทักษะการวิเคราะห์และรู้งานในภาพรวมที่ดี รู้จักเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและคิดถึงผลกระทบต่อองค์การ สามารถติดตามความก้าวหน้าของงาน ต้องควบคุมได้ และต้องทราบว่าแต่ละงานก้าวหน้าไปถึงระดับใด

12. มีความสามารถรักษาสภาพที่ดีในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนแปลงอย่างไร และควรจะ เปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ใดและทิศทางใด

การบริหารงานสมัยใหม่ต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทุกระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำที่จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ช่วยให้องค์การอยู่รอดในภาวะวิกฤต (สมชาย เทพแสง. 2552: 182) จากการสังเคราะห์คุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของนักการศึกษา ได้แก่ SEDL (2005 อ้างใน (SEDL. 2005. อ้างใน สมชาย เทพแสง. 2552: 42-43) เซอเมฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 481) แมกเวลล์ (Maxwel 2012: Online) เพียร์และนิวสตรอม (Pierce; & Newstrom. 2011: 5) คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: ออนไลน์) ซึ่งสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ประการ ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) เชื่อว่ามีความรู้ที่หยั่งลึกในองค์กร 3) เน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ 4) การเป็นผู้สื่อสาร และนักฟังที่ดี 5) ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำที่มีความคิดที่กว้างไกล สามารถโน้มน้าวบุคลากรให้ยอมรับและจัดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและตระหนักถึงเป้าหมายที่สูงกว่า สามารถเลือกการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมสำหรับองค์กร สร้างกลยุทธ์ดำเนินการและปรับทิศทางกลยุทธ์อย่างรวดเร็วตามยุทธศาสตร์ จูงใจบุคลากรให้เกิดความรู้สึกลดอดภัยในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลง ผลักดันกระตุ้นและจัดการให้บุคลากรดำเนินกิจกรรมได้ตรงตามเป้าหมาย วางกรอบความท้าทายให้เหมาะสมกับบุคลากรระดับต่างๆ สามารถวิเคราะห์ปัญหาและกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา มีความตรงไปตรงมา เอาชนะอุปสรรคทางความคิด รับผิดชอบและเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา สามารถปฏิบัติได้อย่างชัดเจนถูกต้อง อยู่กับการเปลี่ยนแปลงและใช้เวลาร่วมกันกับทุกคนในการประชุมร่วม ใช้ภาวะความเป็นผู้นำในช่วงของการเปลี่ยนแปลง สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงด้วยพลังที่มากขึ้นได้

2. มีความเชื่อว่ามีความรู้ที่หยั่งลึกในองค์กร โดยมีปรัชญาที่ว่าองค์กรเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ และนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดสภาพบรรยากาศให้ทุกคนได้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ใฝ่ใจและมอบหมายให้ผู้ตามนำไปปฏิบัติ สร้างความสำเร็จโดยจัดบุคลากรและระบบรองรับแนวทางใหม่ เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญในการจัดการคุณภาพทั้งระบบ เน้นการตั้งเป้าหมายขั้นต่ำของคณะบุคลากร ยอมรับความคิดใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานของคณะบุคคลอยู่เสมอ ขจัดอุปสรรคทั้งปวงที่ขัดขวางการทำงานเป็นทีมงาน และค่อยๆ ถอนตัวจากการช่วยเหลือเมื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม

3. เน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลัง เต็มความสามารถ กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นบุคลากรให้แสดงพลังแห่งความร่วมมือเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและดำเนินกิจกรรม มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้เหมาะสมกับระดับของการมีส่วนร่วม จัดการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น อบรมทีมงานให้มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเสริมสร้างศักยภาพของ

ทีมงาน เสริมพลังบุคลากรให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ให้ขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้ผู้ตามเป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่างๆ ภายใต้การชี้แนะของผู้นำ

4. มีการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี โดยผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกและสนับสนุนวิสัยทัศน์ ใช้ศิลปะการพูดที่ทำให้เกิดการสนทนา มีการกระทำและพฤติกรรมที่ไม่ขัดใจคนอื่น ใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผลคำนึงถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ สร้างสรรค์และสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เป็นนักการสื่อสารและเป็นนักฟังที่ดี ค้นหาแนวทางใหม่และจัดระบบสำหรับการสื่อสาร มีการวางแผน ทำหน้าที่ตรวจสอบ เข้าใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นและพร้อมรับข้อเสนอแนะของบุคลากรตลอดเวลา สามารถเข้ากับคนอื่นได้ดี และเสริมสร้างสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้น คอยกระตุ้นบุคลากรให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและให้ทุ่มเทการทำงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตน รักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การสื่อสารและให้ข้อมูลย้อนกลับ ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น งานประจำ สภาวะแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เป็นผู้สนับสนุน เป็นผู้อำนวยการ และต้องมีความรู้

5. ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความอดทน ความมุ่งมั่น แสดงความเป็นตัวของตัวเองออกมาแบบฉบับพลัน ผนึกกำลังความสามารถผลักดันและแสวงหาโอกาสในการเปลี่ยนแปลงทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทำหน้าที่รับผิดชอบในการขึ้นนำการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ และทำให้ปฏิบัติการได้ง่าย ประสานงานในกลุ่มและระหว่างกลุ่มงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องจัดหาทรัพยากร เวลาและงบประมาณ จัดอุปสรรค มุ่งใช้ทรัพยากรกับจุดสำคัญและ มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรกับองค์การที่เป็นพันธมิตร มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้า เพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ สามารถเรียนรู้จักความผิดพลาดและมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อบุคลากรเป็นที่ยอมรับ ให้คำแนะนำในสิ่งเกี่ยวกับองค์การควรจะเป็น เอาชนะอุปสรรคต่างๆ เช่น กระบวนการที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะว่านวัตกรรมที่เกิดขึ้นในวันนี้ย่อมจะกลายเป็นบรรทัดฐานเก่าของอนาคต

นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงใช้หลักการบริหารความเสี่ยง โดยมีความยืดหยุ่นในการบริหารและไม่เคร่งครัดจนเกินไป บางครั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายในงานที่สามารถพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น จัดอุปสรรคทางการเมือง โดยระบุผู้คัดค้านภายในองค์การและทำให้เสียงคัดค้านเงียบลง รวมทั้งผู้คัดค้านจากภายนอกองค์การด้วย ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถเรียนรู้จักความผิดพลาดและมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ และสร้างความรู้สึที่ดีในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการสร้างทีมงานในการเปลี่ยนแปลง เสริมพลังบุคลากรให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ ติดตามข่าวสาร สามารถที่จะเข้ากับคนอื่นได้ดี ผลักดันเพื่อให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลง ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผน ดำเนินการ ตรวจสอบ และให้มีระบบสำหรับการสื่อสาร

5.1.4 ปัจจัยความสำเร็จของผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องของการทำให้งานมีคุณภาพ การบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะต้องให้ความสำคัญต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Simic. 1998: 49) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ คือ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำนี้สามารถฝึกฝนได้ หากมีความตั้งใจ แน่วแน่ ผู้นำที่ดีจะต้องพัฒนาตนเองอย่างเป็นกระบวนการและต่อเนื่องและสร้างประสบการณ์ โดยมีหลักการที่สำคัญ คือต้องรู้จักตนเองและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยศึกษาด้วยตัวเอง ศึกษาอย่างเป็นทางการหรือการเรียนรู้จากผู้อื่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. 2550: 13)

เชอเมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 481) เสนอวิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปโดยการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง โดยการฝึกกำลังความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์และสื่อสารเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง เสริมพลังบุคลากรให้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง หลีกเลี่ยงความสำเร็จระยะสั้นที่เกิดขึ้นและระลึกถึงผู้ช่วยเหลือ สร้างความสำเร็จโดยจัดคนและระบบรองรับแนวทางใหม่ และอยู่กับการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูป โดยติดตามข่าวคราวอย่างเหนียวแน่นและสนับสนุนวิสัยทัศน์ สำหรับผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จมี 4 ประการ (Envirowise; & Government Office for the South West. 2007: 2) ดังนี้คือ 1) มีการผลักดันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงมีความจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง 2) ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยผู้บริหารจะต้องใช้เวลาร่วมกันกับทุกคนในการประชุมที่เป็นประโยชน์ขององค์การ 3) ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารจะต้องจัดหาทรัพยากร เวลา และงบประมาณ 4) การปฏิบัติการและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยมีการวางแผน ทำ ตรวจสอบ ทำหน้าที่ และให้มีระบบสำหรับการสื่อสาร

การเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (สมชาย เทพแสง. 2549: 40-45) ดังนั้นในการจะเปลี่ยนแปลงใดๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และคำนึงถึงความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง สร้างความรู้สึกที่ดีในการแก้ปัญหา สร้างทีมงานในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง โดยแมกเวลล์ (Maxwell. 2012: Online) ได้เสนอปัจจัยความสำเร็จของผู้นำที่สำคัญ มี 2 ประการ คือ การมีเป้าหมายและการค้นพบวิธีการบรรลุเป้าหมาย ส่วนการที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการได้อย่างแท้จริงมีปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ เรียกว่า REAL ได้แก่ R - Relationship หมายถึง มีความสามารถที่จะเข้ากับคนอื่นได้ดี และเสริมสร้างสัมพันธภาพให้ดี

ยิ่งขึ้น E - Equipping หมายถึง การอบรมทีมงานให้มีเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเสริมสร้างศักยภาพของทีมงาน A - Attitude หมายถึง มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน สามารถเรียนรู้จากความผิดพลาด และมีความเชื่อมั่นในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ L - Leadership หมายถึง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และสร้างแรงผลักดันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

ในการจัดการศึกษาผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน โดยการพัฒนาและหาวิธีการที่ทันสมัยที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการดำเนินการและสนับสนุนผู้นำและทีมงานได้ใช้เทคนิควิธีการ รวมทั้งให้แนวคิดในการวางแผนแก้ปัญหาต่างๆ และเสริมสร้างการบริหารการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีประสบการณ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557: ออนไลน์) บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ใหม่ตามหลักการของ มิลส์ (Miles อ้างใน เจอราลด์ ดี โกรว์ฟ, 2555: 23) คือ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญที่สุด หากวิสัยทัศน์ขาดความชัดเจนการกระทำในขั้นต่อไปจะไม่สามารถทำได้ เต็มตามศักยภาพ คุณภาพของผู้นำและวิสัยทัศน์อันกว้างไกลเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ผู้บริหารยังมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดความผูกพัน ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด โดยส่งเสริมบุคลากรในรูปแบบต่างๆ เช่น สร้างสภาพแวดล้อมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นผู้ที่ทำงานตอบสนองค่านิยมขององค์กร หรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2555: 22-24)

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ที่ช่วยให้แสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น โดยมีกระบวนการและคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำทนาย สร้างกลยุทธ์ เป็นแบบอย่าง เชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ มีการพัฒนาและให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถ เป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

5.2 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง

งานวิจัยต่างสรุปถึงความสำเร็จอันยาวนานขององค์การ มาจากการเปลี่ยนแปลงที่บุคลากรแต่ละคนก่อน แล้วองค์การจึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลงตาม ทั้งนี้เพราะองค์การจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพหรือรวดเร็วเพียงใด ขึ้นอยู่กับพลังสะสมของการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรทุกคนในองค์การ (แบลคและเกรเกอร์เซน. 2553: 19) อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงใดๆ มักมีความซับซ้อน สับสน และส่งผลให้บุคลากรเกิดความรู้สึกอึดอัดไม่พอใจและพร้อมจะแสดงออกซึ่งการต่อต้าน ผู้บริหารจึงต้องเตรียมความพร้อมให้แก่บุคลากร หรือสร้างแรงจูงใจและความเชื่อมั่นในทิศทางใหม่ที่องค์การต้องการเพื่อให้การจะเปลี่ยนแปลงบรรลุผลตามวัตถุประสงค์

5.2.1 ความหมายของการเตรียมการ

การเปลี่ยนแปลงไม่ใช่กระบวนการที่ทำได้โดยง่าย ยิ่งความเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อนและความจำเป็นมาก ความยากในการเปลี่ยนแปลงก็จะมีมากขึ้น และความยุ่งยากมักจะมีมากขึ้นเมื่อความเร่งด่วนมีมากขึ้นตามปกติบุคลากรและองค์การจะยอมรับความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงและยอมเปลี่ยนตัวเองเพื่ออนาคตที่ดีกว่าเมื่อใกล้ที่จะล้มเหลวเต็มที่แล้วเท่านั้น (เจอร์ราด ดี โกรว์ฟ. 2555: 29) การเตรียมการจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

กาสต์และโรเซนวิงก์ (Kast; & Rosenzweig. 1970: 435) ให้ความหมายของการเตรียมการ คือ-กระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าโดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ เฮลริ่งเจล และสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 1989: 259) เสนอความหมายของการเตรียมการ คือ กระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ อันประกอบด้วย การเลือกภารกิจขององค์การตามวัตถุประสงค์ทั้งหมดในระยะสั้นและระยะยาว การคัดแยกวัตถุประสงค์ตามส่วนงานต่างๆ และวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เชอร์มาฮอน (Schermahorn. 1996: 138) สรุปความหมายของการเตรียมการ คือ กระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด คูทซ์และไวริช (Koontz; & Weihrich. 1990: 52) เสนอ 8 ขั้นตอนของการเตรียมการดังนี้คือ การประเมินสถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การกำหนดทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การกำหนดวิธีสนับสนุนแผน และการกำหนดแผน เดสเลอร์ (Dessler 2004: 80) ได้เสนอความหมายของการเตรียมการ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ผลไว้ล่วงหน้า การเตรียมการที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาวมี 5 ขั้นตอนคือ กำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์สถานการณ์ พิจารณา

ทางเลือก ตัดสินใจเลือกวิธีทางปฏิบัติ กำหนดการประเมินผล กำหนดแผน ส่วนเบคอลล (Bacal. 1999: 54-56) อธิบายการเตรียมการ เป็นกระบวนการที่บุคลากรและผู้บริหารร่วมกันวางแผน ปฏิบัติงาน เพื่อกำหนดวิธีวัดผลการปฏิบัติงาน วิธีเอาชนะอุปสรรคและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าการเตรียมการ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไป กระบวนการเตรียมการมีอยู่ 6 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมายและแผน การประเมินเป้าหมายและแผน การคัดเลือกเป้าหมายและแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบและการควบคุม การเตรียมการที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การ

5.2.2 ความหมายของการเตรียมการเปลี่ยนแปลง

การเตรียมการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังงานใจเพื่อสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมที่จะรับความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงการเปลี่ยนแปลง การเตรียมบุคลากรให้พร้อมรับบทบาทใหม่ตามที่องค์กรต้องการ สามารถทำได้โดยทำความเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคลากรเพื่อตอบสนองและโน้มนำให้เกิดการยอมรับ ในเวลาเดียวกันก็ให้การสนับสนุนด้วยวิธีการต่างๆ และสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง (ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ. 2554: 5)

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ศิลปะชัย บุรณพานิช และนัยนา จันตะเสน (2553: 29) อธิบายความหมายของการเตรียมการเปลี่ยนแปลง คือ การเตรียมคนและโครงสร้างขององค์การให้เตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นที่ยอมรับและได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ซึ่งองค์การที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะ 3 ประการดังนี้คือ

1. ผู้บริหารที่มีความสามารถได้รับการยอมรับนับถือจากบุคลากร เมื่อผู้บริหารต้องการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานแบบทั้งองค์การ ตามแนวคิดของตนจะสามารถทำให้เกิดขึ้นอย่างได้ผลและรวดเร็ว เนื่องจากบุคลากรจะมีส่วนช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ

2. บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกต้องการเปลี่ยนแปลง เพื่อจะได้สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม หากบุคลากรไม่ทำอะไรเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากสถานะที่เป็นอยู่จะไม่สามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ จะทำให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

3. ไม่มีโครงสร้างการบริหารหลายระดับชั้นและบุคลากรคุ้นเคยกับการทำงานร่วมกัน การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานและวัฒนธรรม วิธีการทำงาน องค์การจำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างการบริหารที่ไม่เป็นแบบหลายระดับชั้น เนื่องจากบุคลากรมีความ

เชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาที่ตนทำงานร่วมกันมากกว่าผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป โครงสร้างหลายระดับชั้นยังทำให้เกิดความเย็นเยือกของระบบทำงานและขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของ การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลต้องใช้การทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มคนเต็มใจและมีความต้องการจะเปลี่ยนแปลง

เบนนิส (Bennis. 1976: 83) เสนอว่าการเตรียมการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing) คือความพยายามเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิม โดยเอาชนะความกีดกันจากการต่อต้าน (Resistance) ซึ่งจะต้องมีการศึกษาและวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ คอตเตอร์ (Kotter. 1996: 35-36) ให้ข้อสังเกตว่าองค์การที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์การที่แน่ใจก่อนเป็นอันดับแรกว่ามีคนจำนวนมากพอในองค์การที่จะตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างแท้จริง สำหรับ เลวิน (Lewin อ้างใน ธวัช บุญยมนี. 2550: 152-154) อธิบายการเตรียมการเปลี่ยนแปลง เป็นการทำให้เกิดการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง เป็นการสร้างบรรยากาศความต้องการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นการเตรียมการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการเตรียมบุคลากรให้รับรู้ถึงความจำเป็น สถานการณ์ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ เกิดยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารจึงต้องสร้างความเชื่อมั่น และสร้างการรับรู้ร่วมกัน ยอมรับปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ซึ่งให้เห็นถึงแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้ตระหนักถึงปัญหาในปัจจุบันและชี้ให้เห็นถึงทางเลือกในการทำงานทั้งในเชิงแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ

5.2.3 กระบวนการในการเตรียมการ

กระบวนการเตรียมการเป็นกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับการวางแผน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่ได้ให้ความหมายของการเตรียมการเป็นการตัดสินใจ เลือกลงเลือกจากแนวทางปฏิบัติหลายทาง ทางเลือกที่ถูกเลือกจะเป็นการตัดสินใจ (Bateman; & Snell. 2004: 111) สำหรับ เบคาล (Bacal. 1999: 54-56) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มด้วยการสำรวจสภาพความพร้อมและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงขององค์การในแต่ละส่วน หากองค์การต้องเปลี่ยนแปลงควรใช้ระบบที่ปรึกษาแนะนำในการพัฒนาองค์การ เดสเลอร์ (Dessler. 2004: 80) เสนอการเตรียมการที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในองค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว สำหรับกระบวนการเตรียมการสรุปได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายขององค์การ เป็นแนวทางในการดำเนินการขององค์การซึ่งจะต้องมีความเฉพาะเจาะจงสามารถวัดได้ สามารถนำไปปฏิบัติได้และมีเวลาที่กำหนด

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อพิจารณาโอกาสและเงื่อนไขต่างๆ ในการทำงานขององค์การซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการประเมินสถานการณ์ด้านสภาวะแวดล้อมที่องค์การเผชิญอยู่ในปัจจุบันโดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์การ

3. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นขั้นตอนที่องค์การใช้ในการดำเนินทางเลือกที่สมเหตุสมผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและแผนมากที่สุด จากนั้นจึงดำเนินการประเมินเป้าหมายและแผน

4. การวางแผนการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารและบุคลากรต้องปรึกษาเกี่ยวกับงานที่จะทำ โดยมีหลักการสำคัญก็คือ ผู้บริหารกับบุคลากรเป็นหุ้นส่วนที่เท่าเทียมกันในกระบวนการวางแผน ควรให้บุคลากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานเป็นผู้คิดเกณฑ์วัดความสำเร็จ ส่วนผู้บริหารมีบทบาทในการให้ความรู้ และการสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม

5. การดำเนินงาน เป็นขั้นตอนในการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้มากขึ้น

6. การประเมินผลการตรวจสอบและการควบคุม เป็นการนำแผนไปใช้ดำเนินการซึ่งมักจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการดำเนินการเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นประจำและมีความแน่นอน

กล่าวโดยสรุป คือ การเตรียมการเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมายและแผน การประเมินเป้าหมายและแผน การคัดเลือกเป้าหมายและแผน การดำเนินงาน การตรวจสอบและการควบคุม นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับการทบทวนความรู้ ความสามารถ ทักษะที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การจัดสรรทรัพยากรและอุปกรณ์ที่จำเป็น การกำหนดแผนปฏิบัติการ โครงการ กิจกรรมในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ และมีการระบุผู้รับผิดชอบในการดำเนินการตลอดจนระยะเวลาในการดำเนินงาน

5.2.4 บทบาทของผู้บริหารในการเตรียมการเปลี่ยนแปลง

บทบาทของผู้บริหารที่มุ่งประสิทธิผลจากการเตรียมการ คือ การทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุเป้าหมายตามที่ระบุไว้ในแผน ในขณะเดียวกันก็มุ่งให้เกิดประสิทธิภาพ คือ การเตรียมการจะต้องเกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด จึงต้องเลือกวิธีการที่มีความเหมาะสมโดยการเตรียมการได้ด้วยวิธีการต่างๆ โดยปาวดี ประจักษ์ศุภนิติ (2554: 5-7) อธิบายพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตใจ การเตรียมความพร้อมอย่างรอบคอบจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรได้ การเตรียมความพร้อมจึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ช่วยสร้างความไว้วางใจ ความผูกพัน รวมทั้งบรรยากาศที่เอื้อต่อการปรับพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและจูงใจให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงองค์การ และมีการเตรียมการดังนี้คือ

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 2 ระดับ คือ

1.1 ระดับธรรมชาติพื้นฐานขององค์การจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ได้แก่ พัฒนาการ การปรับตัว การเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2 ระดับที่สองเป็นการเปลี่ยนรูป การปฏิวัติ การถอนรากถอนโคน หรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการทั้งสองระดับ โดยเฉพาะอาจจะมุ่งไปที่ระดับสองเป็นสำคัญ

2. สร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง และการเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็น และเกิดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนๆ คือ

2.1 ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึก (Sensitive) ว่ามีความกดดันจากสภาพแวดล้อมที่จะต้องเปลี่ยนแปลงและทำให้บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้นที่จะทำให้องค์การสามารถอยู่รอดต่อไปได้

2.2 แสดง (Show) ให้บุคลากรเห็นสภาพที่เป็นปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ ในปัจจุบัน เช่นการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิผล บุคลากรมีการขาดงานบ่อย มีการละเมิดกฎระเบียบและข้อบังคับ และชี้ให้เห็นถึงสภาพอนาคตอันเป็นทางเลือกในการทำงานทั้งในเชิงแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่ๆ เพื่อพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

2.3 มีการติดต่อสื่อสาร (Communicate) ให้เกิดความคาดหวังของการเปลี่ยนแปลง และผลเชิงบวก เป็นวิธีการหนึ่งที่จูงใจมากที่สุดเพื่อการเปลี่ยนแปลง คือความเจ็บปวด (Pain) เช่น ภาพพจน์องค์การเปลี่ยนแปลง มีการแทรกแซงการดำเนินการเป็นต้น

3. เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

3.1 โดยเริ่มจากการสร้างฐานสนับสนุนที่มีจำนวนมากพอ และการสร้างวินัยให้บุคลากร

3.2 พัฒนาโครงสร้างที่มีขีดความสามารถในการสนับสนุน และขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลง

สมชาย เทพแสง อรจิรา เทพแสง และอัจฉริยา เทพแสง. (2552: 171-173) เสนอว่าการเตรียมความพร้อมมีความสำคัญต่อทุกองค์การที่ต้องการเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพ และคุณภาพขององค์การให้ปลอดภัย โดยองค์การจะต้องคำนึงถึงด้านต่อไปนี้

1. กระจายอำนาจจากยอดลงสู่หน่วยงานปฏิบัติ โดยให้บุคลากรแต่ละคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและขับเคลื่อนจากบนลงสู่ล่าง เตรียมความพร้อมในการออกแบบองค์การ โครงสร้างองค์การและกระจายอำนาจแก่บุคคลให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

2. ปรับปรุงขอบข่ายภารกิจและอำนาจหน้าที่ หลังจากมีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจที่เน้นการเพิ่มพลังและอำนาจแล้ว ควรกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจนในการดำเนินงานไม่จำเป็นต้องเน้นที่หน้าที่

ของใครคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะ อาจมีการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ให้รู้จักงานอย่างหลากหลาย และกระตุ้นให้มีการใช้หลักบริหารความเสี่ยงและท้าทายเพื่อให้งานเดินหน้าไปได้โดยไม่ติดขัด

3. สร้างแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความพึงพอใจ การปฏิบัติงานจำเป็นต้องนำข้อมูลสารสนเทศ เพื่อปรับปรุงในการทำงานให้เกิดทัศนคติที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจของลูกค้าในด้านผลผลิตและการบริการ ผู้บริหารต้องศึกษาทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงาน รวมทั้งลูกค้าทุกระดับ

4. เปลี่ยนแปลงทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ มีความสัมพันธ์กันทั้งหมดไม่มากก็น้อย ถ้าเปลี่ยนแปลงสิ่งหนึ่งอาจจะกระทบอีกสิ่งหนึ่ง จำเป็นต้องพิจารณาให้รอบคอบและปรับปรุงพัฒนาในทุกมิติเพื่อให้สอดคล้องกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสถานที่ บรรยากาศ วิธีการดำเนินงาน รวมทั้งมุมมองแนวคิดความรู้สึกต่างๆ ผู้นำจึงควรมองแบบหลายมิติมากกว่ามองในด้านเดียว

5. ให้หลักการสนทนามากกว่าการสื่อสาร การสนทนาจะเป็นแบบไม่เป็นทางการ และเป็น การสื่อสารแบบสองทางจะทำให้ทราบถึงความต้องการ ความรู้สึกนึกคิดที่ดีกว่าการสื่อสารโดยทั่วไป

6. ขจัดความกลัวที่เกิดขึ้นกับบุคลากร ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับองค์การ บอกในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง พึงคำนึงถึงผลทางบวกมากกว่าทางลบ สร้างความสุขให้กับบุคลากรในองค์การ

7. เน้นผลงานมากกว่าวิธีการปฏิบัติงาน โดยเปิดโอกาสให้ใช้กลยุทธ์หรือทางเลือกที่หลากหลาย แต่ให้ได้ผลงานที่ชัดเจน ดังนั้นการควบคุมการปฏิบัติงานจึงไม่มีความจำเป็นต่อการดำเนินงานปล่อยให้การทำงานเป็นอิสระแล้วมาพิจารณาผลงานมากกว่า

เซอร์โต้ (Certo. 1997: 309-310) เสนอแนะการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้ การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จได้ โดยการหลีกเลี่ยงการสร้างความปลอดภัย ส่งเสริมการ สร้างความเข้าใจแก่บุคลากร จัดการเปลี่ยนแปลงให้เป็นขั้นตอน และทดลองให้มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม เช่น ความเชื่อใจ ความร่วมมือและให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมทั้งในขั้นตอนการวางแผน และการดำเนินงาน รวมทั้งสร้างพลังที่ทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยการนำผลที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมาเป็นปัจจัยสร้างพลังกดดันให้องค์กรไม่สามารถหยุดนิ่งได้ การ บริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้ดีขึ้นอยู่กับการยอมรับวัฒนธรรมที่หลากหลาย การนำ วัฒนธรรมที่หลากหลายมาบูรณาการและใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนางานและองค์การ สร้างความ แตกต่างทางความคิด และนำความคิดทั้งหลายมาใช้ในการพัฒนางาน โดยคำนึงถึงวัฒนธรรม (สมชาย เทพแสง, อรุจิรา เทพแสง, และ อัจฉริยา เทพแสง. 2552:192-196) ดังนี้คือ

1. การสร้างความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ขององค์การ เปิดโอกาสให้วิเคราะห์ช่องว่างที่เป็นปัญหา วางแผนยุทธศาสตร์ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร ระบุวัตถุประสงค์ในการปรับปรุง พัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ ตั้งมาตรฐานงานและตัวชี้วัด

2. การกำหนดวิสัยทัศน์และการวางแผนยุทธศาสตร์ การเลือกทีมงานที่เข้มแข็ง ทำให้แน่ใจว่าทีมงานมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ที่ดีจะเน้นการบูรณาการผลการปฏิบัติงานทางบวก รวมทั้งเพิ่มความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ

3. การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จโดยมีมาตรฐานและตัวชี้วัด ใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยมีผู้นำเป็นผู้อำนวยความสะดวก เป็นที่ปรึกษา ให้การนิเทศ สร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ จูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และสนับสนุนการทำงานโดยให้รางวัล

4. การปรับเปลี่ยนและถ่ายโอน การดำเนินการปรับปรุงระบบการทำงานระบบการให้ขวัญกำลังใจ วิธีการทำงาน การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น การปฏิบัติงานเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง มีการเพิ่มพลังอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากร

5. การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างต่อเนื่องสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลผลิตและการบริการที่ดีกว่า

ในการเลือกเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องเข้าใจลักษณะของการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะมีผลกระทบกับสิ่งอื่นๆ ด้วย เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โดยทั่วไปจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ ซึ่งประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบของอำนาจหน้าที่และการสื่อสาร ตลอดจนบทบาทของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง เป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่จำเป็นทางด้านความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของบุคลากรขององค์การ จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดของนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงการเตรียมการพร้อมการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ

1. ผู้บริหารมีความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมี 2 ระดับ ดังนี้คือ

1.1 ระดับธรรมชาติพื้นฐานขององค์การจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป เช่น พัฒนาการ การปรับตัว การเปลี่ยนแปลงเฉพาะส่วนที่เพิ่มขึ้น และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

1.2 ระดับที่สองเป็นการเปลี่ยนรูป การปฏิวัติ การถอนรากถอนโคน หรือการเปลี่ยนแปลงแบบไม่ต่อเนื่อง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการทั้งสองระดับ โดยเฉพาะอาจจะมุ่งไปที่ระดับสองเป็นสำคัญ

2. ผู้บริหารสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง และการเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร และเกิดความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อยๆ คือ

2.1 ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่ามีความกดดันจากสภาพแวดล้อมที่จะต้องเปลี่ยนแปลง เช่น สิ่งแวดล้อม โครงสร้าง เทคโนโลยี และทำให้บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่เท่านั้นที่จะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้

2.2 วิเคราะห์ช่องว่างของปริมาณงาน ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัย สภาพที่เป็นปัญหา และความขัดแย้งต่างๆ ขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรมีการขาดงานบ่อย มีการร้องทุกข์ มีการละเมิดกฎระเบียบและข้อบังคับ เพื่อให้บุคลากรยอมรับ และเห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อันเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

2.3 มีการติดต่อสื่อสาร (Communicate) สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กรให้เกิดความคาดหวังของการเปลี่ยนแปลง และมีผลเชิงบวก คือ การขจัดความกลัวที่เกิดขึ้นกับบุคลากร เอาชนะการต่อต้านจากผู้ที่ไม่พอใจ

3. มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

3.1 สร้างฐานสนับสนุนที่มีจำนวนมากพอ ที่ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างแท้จริง

3.2 บูรณาการกรอบของบริบทที่เกี่ยวข้อง เช่น การสร้างวินัยให้บุคลากร เตรียมวัฒนธรรมองค์กร โดยใช้เวลาล่วงหน้าหลายๆ เดือนก่อนที่จะเริ่มดำเนินการอย่างจริงจัง

3.4 เตรียมโครงสร้างองค์กรที่มีขีดความสามารถในการสนับสนุน และขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลง

จะเห็นได้ว่าการเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญเพราะเป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากร และเป็นเครื่องผลักดันให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร การเตรียมความพร้อมยังเป็นการเตรียมบุคลากรให้มีความเต็มใจและยินยอมทุ่มเทพลังกายและพลังใจเพื่อสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด รวมทั้งมีความพร้อมในการรับความความยุ่งยากในช่วงการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการสนับสนุนด้วยวิธีการต่างๆ และสื่อสารกับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การเตรียมการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการต่างๆ ของโรงเรียน เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม มีความเชื่อมั่น และสามารถรับบทบาทใหม่ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทพลังกายพลังใจสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด พร้อมทั้งยอมรับความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงการเปลี่ยนแปลง โดยโรงเรียนมีการเตรียมการที่สำคัญ คือ ผู้บริหารโรงเรียนสร้าง

ความตระหนักและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ให้ความรู้แก่บุคลากร เตรียมบุคลากรและปัจจัยต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขีดความสามารถ ปรับปรุงเทคโนโลยีทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

5.3 การมีส่วนร่วม

แนวคิดการมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การ ก่อให้เกิดผลดีต่อการควบคุมตนเองของบุคลากร โดยจะช่วยพัฒนาบุคลิกภาพ การตัดสินใจ การแสดงออก และการควบคุมงาน ตลอดจนทัศนคติและความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (จันทรานี สงวนนาม. 2553:165) และเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารคุณภาพ การมีส่วนร่วมมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก ความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรทุกคนจะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ (สมชาย เทพแสง. 2549: 45)

5.3.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นยุทธศาสตร์เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ที่ใช้กันแพร่หลายและได้ประสิทธิผลค่อนข้างมาก โดยมีจุดเน้น คือ การเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมโดยตรง ทั้งในการวางแผนและการดำเนินงานตามแผน (โกวิทย์ กังสนันท์. 2558: 16) การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีบทบาทร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ผูกมัด และตกลงใจร่วมกันในการบริหารและพัฒนาโรงเรียน (วินัย ดิสงส์. 2553: 12) การมีส่วนร่วมจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับหลักการพระราชบัญญัติการศึกษา ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรในทุกส่วนทุกระบบขององค์การ

อากรีธ (Argyris) อธิบายความหมายของการมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบและร่วมมือในการพัฒนาองค์การด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์การ ควรประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ประการดังนี้คือ (จันทรานี สงวนนาม. 2553: 166-1677)

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น บุคลากรย่อมมีความผูกพันกับองค์การที่ตนเองปฏิบัติงาน และมีความปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในการบริหารงาน แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็นก็ทำให้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การ

2. การมีส่วนร่วมให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้แสดงความคิดเห็นและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ความร่วมมือนั้นจะแพร่กระจายไปทั้งองค์การ ทำให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

ยูคัล (Yukl, 2006: 114) กล่าวถึงการมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีอิสระในการทำงาน และมีสิทธิ์ในการเสนอความคิดเห็นเพื่อร่วมแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นการจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีผลปฏิบัติงานสูงขึ้น จินตวิริ์ เกษมสุข (2554: 2) อธิบายการมีส่วนร่วมมีความหมายกว้างที่เกี่ยวกับบุคลากรทุกระดับ เป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคน ได้มีส่วนร่วมช่วยเหลืองานอย่างเต็มที่ ซึ่ง จันทราณี สงวนนาม (2553:167) ได้สรุปความหมายของการมีส่วนร่วม คือ การที่บุคคลได้มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งในการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ และการปฏิบัติงานตลอดจนการประเมินผล

อาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ตั้งแต่วางแผน การบริหารงบประมาณ การดำเนินการ และการติดตามและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ร่วมกันของบุคลากร

5.3.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

หลักการที่กล่าวถึงการมีส่วนร่วม (Participative) ภายหลังวิกฤตเศรษฐกิจของไทยเมื่อ พ.ศ. 2540 ที่มีการกำหนดให้ใช้หลักการนี้ในการร่างรัฐธรรมนูญ ตลอดจนกำหนดการมีส่วนร่วมของประชาชนในกรณีต่างๆ ทำให้ประสบผลสำเร็จเป็นที่ยอมรับและเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยมีการเรียนรู้อันเป็นรากฐานของการพัฒนาที่ถูกทางและยั่งยืน (ธนากร สังเขป. 2555: 44-45)

แนวคิดการมีส่วนร่วม มาจากแนวคิดการบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation Approach) และบริหารเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach) แนวคิดทฤษฎีที่มีความคล้ายคลึงกัน คือ ทฤษฎีลำดับความต้องการของคนตามลำดับ 5 ขั้น ของมาสโลว์ (Maslow) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานที่เรียงจากขั้นต่ำไปถึงขั้นสูง ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการด้านสังคม (Social Needs) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) และความต้องการสำเร็จตามที่ปรารถนา (Self-Actualization Needs) (พัชสิริ ชมพุดำ. 2552: 177-178) และทฤษฎีสองปัจจัย (Two

Factor Theory) ของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (วิเชียร วิทยอุดม. 2553: 107) ซึ่งจันทราณี สงวนนาม (2553: 169) ได้อธิบายทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และแนวคิดพื้นฐานการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการเหมือนกัน ตราบใดที่ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการ ก็จะเกิดปัญหาความต้องการอยู่ต่อไป แต่ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนอง ก็จะเลิกสนใจ

2. มนุษย์ตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน ทางด้านปริมาณความต้องการระดับต่ำค่อนข้างมีขอบเขตจำกัด แต่ความต้องการระดับสูงมักจะมีขอบเขตไม่จำกัด

3. ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์เบิร์ก (Herberg's Motivation Hygiene Theory) ซึ่งเชื่อว่าปัจจัยที่จะจูงใจให้คนทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับยกย่องนับถือ ความเป็นมิตรในหน้าที่ได้รับมอบหมาย และความเจริญเติบโตส่วนบุคคล เป็นต้น

4. การมีส่วนร่วมจะช่วยให้บุคคลจะมีวุฒิภาวะและบุคลิกภาพเป็นของตนเอง ในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงาน การแสดงออกทัศนคติ และการใช้ความสามารถให้ประสบความสำเร็จ องค์การจึงต้องใช้ความสามารถของบุคลากรอย่างเต็มที่ เพื่อกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนและแตกต่างกันอย่างรวดเร็ว

แนวคิดทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) ของเฮิร์ทซ์เบิร์ก (Herzberg) เป็นการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน และให้ข้อเสนอแนะของการทำงานที่แตกต่างไปจากความพอใจ โดยเกิดจากอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานสองปัจจัย (วิเชียร วิทยอุดม. 2553: 107) คือ ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้มี หรือไม่มีความพอใจในงาน เช่น สภาพเงื่อนไขในการทำงาน การจ่ายผลตอบแทน นโยบายองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น เมื่อปัจจัยสุขอนามัยไม่ดี การทำงานก็จะเกิดความไม่พอใจ ปัจจัยสุขอนามัยที่ดีสามารถจัดความไม่พอใจออกไปได้ แต่ไม่สามารถจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจได้มากขึ้นและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทำให้คนเกิดความพอใจในการทำงาน เป็นความต้องการระดับสูงที่เติมเต็มให้กับความต้องการจูงใจของคน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ ความเป็นมิตรและโอกาสเจริญก้าวหน้า ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้นำศักยภาพที่มีอยู่ในตัวของเขานำออกมาใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์การให้ได้มากที่สุด

โกวิท กังสนันท์ (2558: 16) อธิบายความสำคัญของการมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดผลดี คือ บุคลากรให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นที่หลากหลาย สามารถระบุปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในการวางแผนกระตุ้นความสนใจและความจำเป็นของความสำเร็จร่วมกันของบุคลากรเป็นการสร้างความผูกพัน และแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ (ธนากร สังเขป. 2555: 45) การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงทุกขั้นตอน

จึงจะบรรลุผลการพัฒนา ตั้งแต่การร่วมให้ข้อมูล ร่วมรับทราบข้อมูล และร่วมคิดร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับผลการพัฒนา

ดังนั้นในการบริหารโรงเรียนยุคใหม่ให้ประสบความสำเร็จใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งถือเป็นพื้นฐานสำคัญของการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติการศึกษา

5.3.3 รูปแบบการมีส่วนร่วมของโรงเรียน

การมีส่วนร่วมของบุคลากรขององค์การในการแก้ปัญหา จำเป็นต้องมีความร่วมมือดำเนินการพร้อมๆ กันในทุกระดับ ต้องระดมทุกปัจจัยในองค์การเพื่อเสริมสร้างความเป็นองค์การให้มีความเข้มแข็งสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ รูปแบบการมีส่วนร่วมที่ดำเนินการอยู่ทั่วไป สามารถสรุปได้ 4 รูปแบบคือ (จินตวิโร เกษมสุข. 2554: 3-4)

1. การรับรู้ข่าวสาร (Information) บุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการแจ้งให้ทราบถึงรายละเอียดของโครงการที่จะดำเนินการ รวมทั้งผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น การได้รับแจ้งข่าวสารดังกล่าวจะต้องเป็นการแจ้งก่อนที่จะมีการตัดสินใจดำเนินโครงการ

2. การปรึกษาหารือ (Consultation) เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมที่มีการจัดการหารือ ระหว่างผู้ดำเนินโครงการกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องและได้รับผลกระทบ เพื่อรับฟังความคิดเห็นและตรวจสอบข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในโครงการและกิจกรรมมากขึ้น

3. การประชุมรับฟังความคิดเห็น (Meeting) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรและฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการหรือกิจกรรม และผู้มีอำนาจตัดสินใจในการทำโครงการหรือกิจกรรมนั้นได้ทำความเข้าใจ และค้นหาเหตุผลในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมขององค์การนั้น ซึ่งมีหลายรูปแบบได้แก่

- 3.1 การประชุมในระดับหน่วยงาน (Community Meeting) โดยจัดขึ้นในหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากโครงการ โดยเจ้าของโครงการหรือกิจกรรมจะต้องส่งผู้แทนเข้าร่วม เพื่ออธิบายให้ที่ประชุมทราบถึงลักษณะโครงการและผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและตอบข้อคำถาม

- 3.2 การประชุมรับฟังความคิดเห็นเชิงวิชาการ (Technical Hearing) สำหรับโครงการที่มีข้อโต้แย้งทางวิชาการ ซึ่งผู้เข้าร่วมการประชุมต้องได้รับทราบผลดังกล่าวด้วย

- 3.3 การประชาสัมพันธ์ (Public Hearing) เป็นเวทีในการเสนอข้อมูลอย่างเปิดเผยทั้งฝ่ายเจ้าของโครงการและฝ่ายผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากโครงการ ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบของผู้เข้าร่วมที่เป็นที่ยอมรับ มีหลักเกณฑ์และประเด็นในการพิจารณาที่ชัดเจน และแจ้งให้ทุกฝ่ายทราบ

4. การร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นเป้าหมายสูงสุดของการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งบุคลากรจะมีบทบาทในการตัดสินใจได้เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยของคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนบุคลากรในหน่วยงาน

ลักษณะที่สำคัญของการมีส่วนร่วมว่าเป็นเรื่องของกระบวนการ ซึ่งสรุปได้ 4 ขั้นตอนหลักๆ คือ 1) การมีส่วนร่วมในการคิด ศึกษา ค้นคว้าหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ตลอดจนความต้องการของบุคลากร 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายหรือแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เพื่อลดและแก้ปัญหา 3) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัด หรือปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย 4) การมีส่วนร่วมในการควบคุมติดตาม และประเมินผลงาน

กูร์อันและคาร์นี (Guryan; & Kearney. 2008: 23-46) อธิบายรูปแบบการมีส่วนร่วมของโรงเรียน โดยกล่าวถึงหัวใจสำคัญของโรงเรียนในการทำหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา คือ การดูแลนักเรียน การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองจะช่วยให้การเรียนการสอนของนักเรียนแต่ละคนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะครูและผู้ปกครองสามารถเข้าถึงเจตคติของกันและกัน และพร้อมที่จะช่วยกันแก้ปัญหาการศึกษา ซึ่งจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของโรงเรียน ลีออนส์ รอบบินสัน และสมิทซ์ (Lyons; Robbins; & Smith. 1983: 32) เสนอหลักการสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบ้านกับโรงเรียน คือ ความพยายามเข้าถึงผู้ปกครอง เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปกครองและครู จะช่วยให้การมีส่วนร่วมประสบความสำเร็จ เมอร์ริสัน (Morrison. 1988: 36) อธิบายลักษณะการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองมี 3 ประการ คือ 1) การทำงานคือหน้าที่ที่กำหนดให้สำเร็จ เช่น หน้าที่สอนพิเศษ ผู้ช่วยครู หาทุน จัดการศึกษาออกสถานที่ และทำงานธุรการ เป็นต้น 2) กระบวนการที่ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา เช่น วางแผนหลักสูตรตรวจสอบ เลือกแบบเรียน ฯลฯ 3) การพัฒนาทักษะผู้ปกครองที่มีโอกาสซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง ต่อผู้เรียน ต่อโรงเรียน ต่อครูและครอบครัว สมชาย เทพแสง (2549: 46) อธิบายการมีส่วนร่วมของชุมชน ในรูปกรรมการโรงเรียนจะช่วยระดมความคิดในการพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าอย่างสร้างสรรค์ และช่วยระดมทรัพยากรทั้งในด้านปัจจัยสี่อุปกรณ์ต่างๆ มาพัฒนาโรงเรียน ขณะเดียวกันการจัดกิจกรรมร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง และชุมชนจะช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดี และช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบการมีส่วนร่วมของโรงเรียน ประกอบด้วยรูปแบบคณะกรรมการเพื่อการปรึกษาหารือ รูปแบบการร่วมเสนอแนะ รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม รูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานบริหาร นอกจากนี้การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาด้วย โดยการเรียนรู้นี้ที่บ้านและโรงเรียนเป็นสิ่งที่สนับสนุนกัน ผู้ปกครองในปัจจุบันให้ความสนใจกับกิจกรรมของโรงเรียนมากขึ้น เริ่มเข้ามามีส่วนร่วมกับโรงเรียนใน

หลายบทบาท เช่น การเป็นอาสาสมัคร เป็นวิทยากร เป็นผู้ร่วมให้ความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียน รวมทั้งอยากทราบเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

5.3.4 การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมช่วยให้องค์กรมีคุณภาพสูงขึ้น สามารถบริหารจัดการได้รวดเร็ว การทำงานเป็นทีมประกอบด้วยกลุ่มคนจำนวนหนึ่ง ที่สมาชิกทุกคนมีความมุ่งหมายร่วมกัน มีบทบาทหน้าที่สัมพันธ์กัน มีทักษะแตกต่างกันแต่เสริมการทำงานต่อกัน และมีอิสระในการเลือกวิธีทำงานของตน (Yukl. 2006: 322) โดยมีผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาทีมงานของตนให้มีผลงานที่สูงขึ้น ซึ่งผู้นำทีมจะต้องมีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมายของทีมงานพร้อมทั้งเชื่อมั่นในบุคลากรของทีมเป็นพื้นฐาน

ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทีมงานที่รับผิดชอบในการวางแผน และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายไว้ หากต้องการให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องสร้างทีมผู้นำที่ประกอบด้วยผู้บริหารขององค์กรที่มีอำนาจในการอนุมัติการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวกต่างๆ นอกนั้นบุคลากรที่ต้องคัดมาเป็นสมาชิกของทีม ได้แก่ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงอาจมาจากการคัดเลือกบุคลากร หรือพัฒนาขึ้นด้วยการส่งบุคลากรที่คัดสรรเข้ารับการฝึกอบรมก็ได้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์; ศิลปะชัย บุรณพานิช; และ นัยนา จันตะเสน. 2553: 38-39)

ลิสตัน (Liston 1999: 121-123) เสนอปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การที่เน้นการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย การสร้างความตระหนักและโอกาสเพื่อปรับปรุงคุณภาพ การกำหนดเป้าหมาย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การจัดตั้งองค์การเพื่อส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานและการจัดสรรทรัพยากรสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ การให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การดำเนินกิจกรรมที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาในการทำงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย การนำผลงานเผยแพร่ การบันทึกผลการปฏิบัติงาน การร่วมมือพัฒนาระบบการทำงานและกระบวนการทำงานของทุกฝ่าย แคทเซนบาชและสมิท (Katzenbach; & Smith. 1993: 8) ได้เสนอแนวทาง 6 ประการ ของการเป็นผู้นำทีมที่ดีไว้ดังนี้

1. รักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติของทีมงานที่มีความสอดคล้องกัน โดยผู้นำทีมสามารถให้มุมมองที่เกี่ยวกับปัญหาของทีมและช่วยสร้างความชัดเจนและความผูกพันของบุคลากรต่อพันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติของทีม

2. ช่วยสร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน ผู้นำจำเป็นต้องส่งเสริมความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงานด้วยการใช้วิธีการเชิงบวก เชิงสร้างสรรค์ในการเสริมแรงแก่สมาชิก

3. เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ทีมงานด้วยการสร้างความหลากหลาย และระดับทักษะที่จำเป็น โดยสร้างความท้าทายให้สมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น การสลับบทบาทและสลับงานรับผิดชอบระหว่างสมาชิกอยู่เสมอ เป็นต้น

4. ทำหน้าที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่บุคคลทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งช่วยแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น โดยการไปพบปะเยี่ยมเยียนพร้อมกับสื่อสารให้เข้าใจจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย วิธีการปฏิบัติงานและอุปสรรคต่างๆ

5. สร้างโอกาสให้แก่ผู้อื่น โดยผู้นำที่ดีไม่ควรฉวยโอกาสหรือรับคำชื่นชมที่ทีมได้รับไว้เพื่อตนเอง ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีประสบการณ์และโอกาสพัฒนาตนเอง ควรหาทางส่งเสริมสมาชิกให้มีโอกาสอย่างทั่วถึงทั้งหน่วยงานให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้

6. ร่วมทำงานจริงกับทีมงาน ผู้นำทีมและสมาชิกทุกคนจะลงมือทำงานร่วมกัน โดยยึดหลักปริมาณงานที่ใกล้เคียงกัน เมื่อมีเวลาผู้นำควรพบปะบุคคลต่างๆ เพื่อแสวงหาทรัพยากรหรือความร่วมมือที่เข้ามาช่วยเหลือทีมงานให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

ดังนั้นการทำงานเป็นทีมของกลุ่มคนที่มีทักษะต่างกัน มาทำหน้าที่เสริมกัน ร่วมผูกพันต่อกัน ด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานเดียวกัน มีแนวทางปฏิบัติงานแบบเดียวกัน และมีความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ร่วมกัน ทำให้มีผลงานในระดับที่น่าพอใจ บทบาทของผู้นำที่ดี ได้แก่ ผู้นำรักษาวัตถุประสงค์ เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติของทีมงานมีความสอดคล้องกันและมีความหมาย ช่วยสร้างความผูกพันและความมั่นใจให้แก่ทีมงาน เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ทีมงานด้วยการสร้างความหลากหลายและทักษะที่จำเป็น ทำหน้าที่ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่บุคคลภายนอก รวมทั้งช่วยแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น สร้างโอกาสให้แก่ผู้อื่นและร่วมทำงานกับทีม

5.3.5 เทคนิคการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้มีประสิทธิภาพ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมของโรงเรียน โดยทุกฝ่ายมีการทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผลและตรวจสอบ และการปรับปรุงงาน งานที่ดำเนินการย่อมมีความซับซ้อนและมีปัญหาบ้าง เพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบความสำเร็จ มีเทคนิควิธีการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมดังนี้ (วินัย ดิสงส์, 2553:13)

1. เทคนิคการบริหารโดยคณะบุคคล เพื่อให้เกิดความรอบคอบและเกิดการยอมรับ โดยเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องคือ ครู กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการที่ปรึกษา เป็นต้น

2. ใช้กระบวนการประชาธิปไตยให้เกิดประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เคารพในความคิดเห็น ร่วมพลังสร้างสรรค์ความสำเร็จของงาน โดยเน้นวิถีประชาธิปไตย ส่งเสริมการใช้คุณธรรม ในการดำเนินงาน เช่น รูปแบบคณะกรรมการ และการประชุม เป็นต้น

3. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Works) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น การทำงานร่วมกันเป็นทีม จะนำพาสมาชิกให้ร่วมมือกันสู่ความสำเร็จตามความรับผิดชอบ

4. การใช้เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพ (Quality Control Circle) ทั้งในพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จของตน โดยให้บุคลากรหรือสมาชิกได้ร่วมกลุ่มขนาดเล็ก โดยรวมแบบอิสระ ตามความรู้ความสามารถได้ร่วมกันทำกิจกรรมเดียวกัน แก้ปัญหา และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. ใช้เทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) โดยนำหลักการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วมให้เกิดพลังการบริหารที่มีประสิทธิภาพหรือความสำเร็จ และปรับปรุงระบบพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

6. ใช้หลักการบริหารแบบใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management) โดยเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม ได้แก่ หลักการกระจายอำนาจสู่หน่วยย่อย หลักการมีส่วนร่วม ตัดสินใจร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมรับผิดชอบจัดการศึกษา หลักการคืนอำนาจให้ชุมชนบางส่วน เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น

ผลของการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้โรงเรียนมีพลังความสามัคคี ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม เพื่อสร้างผลงานซึ่งจะส่งผลถึงขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ได้จากการมีส่วนร่วม มีความภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ลดความขัดแย้ง ลดการต่อต้าน ลดค่าใช้จ่ายในการบริหารเพิ่มพูนคุณภาพงานและทำให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่โรงเรียนการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ามาเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของโครงการการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้โครงการนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดและส่งผลกระทบน้อยที่สุด โดยผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และศึกษาสภาพที่เป็นจริง ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหาร ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน มีการกระจายอำนาจและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

5.4 การพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงมักเป็นการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถพอที่จะปฏิบัติงานใหม่ได้ รวมทั้งส่งผลที่ยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรเข้าใจเหตุผล ความจำเป็นและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง (ป๋นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2557: 39) การพัฒนาบุคลากรในอนาคตจำเป็นต้องมีการวางแผนที่เป็นกระบวนการ มีการวิเคราะห์ความต้องการบุคลากรบนพื้นฐานของกลยุทธ์ที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางองค์การ ซึ่งจะมีผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะการคัดเลือก และจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น (ป๋นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2557: 18)

5.4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม เพื่อสามารถทำงานให้กับองค์การและสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข (วิชัย โสสุวรรณจินดา. 2556: 1-2) ตามแนวคิดพื้นฐาน การพัฒนาบุคลากรที่ถูกต้องจะช่วยส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบความสำเร็จ ซึ่ง ตูลา มหาพสุธานนท์ (2555: 197) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร เป็นการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในอนาคต

บุญเลี้ยง หุมทอง (2553: 369) อธิบายการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavioral Change) ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพการทำงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต โดยการฝึกอบรม (Training) ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่ทักษะซึ่งต้องการนำไปใช้ในทันที การให้การศึกษา (Education) คือการให้ความรู้และทักษะทั่วไปในสาขาที่เกี่ยวข้องมากกว่า เน้นเฉพาะงาน การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการฝึกอบรมและให้การศึกษาซึ่งต้องการให้บุคลากรเข้าทำงานด้วยวิธีการที่หลากหลาย การพัฒนาที่มีเป้าหมายเปลี่ยนจากงานเฉพาะทางที่ได้จากการฝึกอบรมและจากการศึกษามาเป็นงานที่บุคลากรนั้นรับผิดชอบสนใจทำงานให้ดีขึ้น

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2554: 20) กล่าวถึงการพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรให้ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องคุณค่าการศึกษาคาทอลิก รวมทั้งทักษะที่จำเป็น ในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยดำเนินการดังนี้คือ 1) จัดอบรมครูและบุคลากรให้เข้าใจถึงคุณค่า และเป้าหมายของอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก และทักษะที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างทักษะความเป็นครู มีอาชีพและจิตวิญญาณครูโรงเรียนคาทอลิก 2) จัดกิจกรรมฟื้นฟูจิตใจครูและบุคลากรในระดับโรงเรียน สังฆมณฑล และสภาฯ เพื่อให้ซึมซับในคุณค่าพระวรสารอย่างสม่ำเสมอ 3) นิเทศและติดตาม การปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร รวมทั้งเสริมแรงครูและบุคลากรให้ทำหน้าที่บรรลุเป้าหมายการศึกษา

คาทอลิก 4) จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้าใจและมีส่วนร่วม ในการหล่อหลอมนักเรียนตาม อุดมการณ์การศึกษาคาทอลิก เช่น ปฐมนิเทศ การประชุมผู้ปกครอง จดหมายข่าว เป็นต้น 5) จัดอบรม ให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง อย่างมี บูรณาการกับคุณค่าพระวรสาร และส่งครูและบุคลากรไปปฏิบัติงานในโรงเรียนต้นแบบ

การพัฒนาบุคลากร จึงเป็นการลงทุนในบุคลากรทั้งใหม่และปัจจุบันขององค์กร เพื่อให้ ปรับตัวเข้ากับความต้องการของงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่ ได้รับจากการพัฒนาบุคลากรแล้ว สรุปได้ดังนี้ (อำนาจ ธีระวนิช 2553: 631) คือ เป็นการเพิ่มความรู้ และทักษะ เพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ เพิ่มโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สร้างขวัญกำลังใจและตระหนักถึงความสามารถและความภาคภูมิใจในผลการปฏิบัติงาน การเพิ่ม คุณภาพและผลผลิต การลดต้นทุนอันเกิดจากความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และลดความจำเป็น ในการกำกับแนะนำการทำงานของผู้บริหาร ซึ่ง ชูชัย สมितिไกร (2556: 9) อธิบายการพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ มีทักษะและความสามารถในการทำงานอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีความมุ่งมั่นตั้งใจและ บุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ตลอดจนมี ทักษะที่ดีในการทำงาน (สันติ บุญภิรมย์. 2552: 131-134) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือการพัฒนา บุคลากรเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลา ที่คนทำงานอยู่ในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: 4) กล่าวถึงองค์การที่ต้องการ เปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งมักจะผลักดันองค์กรให้เตรียมพร้อมในส่วนที่เป็นปัจจัย สนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านขีดความสามารถ (Competency) ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญที่จะ สนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามกลยุทธ์ แนวคิดการเรียนรู้และ การพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงกับการ ปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ ขององค์กร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555: 5) อธิบายวิธีการเสริมสร้าง สมรรถนะของบุคลากรให้สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และตอบสนองขีด ความสามารถ (Competency) ใหม่ขององค์กร สามารถดำเนินการได้โดยการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร การส่งเสริมพัฒนาและการเรียนรู้ที่ตรงกับ ความจำเป็นมีหลากหลายรูปแบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งบุคลากรสามารถ

เรียนรู้และพัฒนางานได้โดยจัดสรรเวลาของตนเอง มีตัวชี้วัด ผลลัพธ์จากการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วยแนวคิดแบบใหม่ เป็นการเสริมสร้างศักยภาพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานโดยรวมให้ดีขึ้น และอาจจะเห็นผลได้จากการเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างชัดเจน และค่าใช้จ่ายลดลงเนื่องจากให้ความสำคัญในการลงทุนตามความจำเป็นในการเรียนรู้ที่นำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ศิลปะชัย บุรณพานิช และนัยนา จันตะเสน (2553: 44) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 2 งานคือ

1. การพัฒนาระบบ (Change Systems) หมายถึง การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงอย่างกว้างขวาง

2. การพัฒนาคน (Change People) คือ การสนับสนุนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการผลิตและการบริการ

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ และทัศนคติ ให้มีความพร้อมต่อการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุพันธกิจขององค์กรได้ตามที่ได้ตั้งใจไว้ จึงอาจสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นการให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้นหรือสูงขึ้น เพื่อส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าของตนเองและองค์กร ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาระบบและการพัฒนาคน เป็นการเปลี่ยนแปลงย่อยๆ ที่ต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงหลัก และเมื่อกำหนดงานแล้ว สิ่งสำคัญที่ต้องดำเนินการต่อไป คือ การวางแผนสำหรับงานนั้นๆ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงานนั้น

5.4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

จากแนวคิดและพัฒนาศักยภาพของผู้นำในปัจจุบัน ถูกกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายการดำเนินการตามภารกิจขององค์กรให้สำเร็จ โดยมีปัจจัยผลักดันผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือการปฏิรูประบบ และการกำหนดรูปแบบการดำเนินงานใหม่ เช่น การกระจายอำนาจ การแต่งตั้งผู้บริหาร ซึ่งจะเห็นได้ว่าความต้องการของคนที่มีมากและสลับซับซ้อนมากขึ้น แนวคิดและศักยภาพของผู้นำในอนาคตจะถูกกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายทางธุรกิจและดำเนินภารกิจระหว่างประเทศขององค์กรให้สำเร็จ สร้างให้เขาตระหนักถึงทิศทาง วิสัยทัศน์ การมีส่วนร่วม และความท้าทายแก่กลุ่มบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาตนเองและพัฒนาทางเทคโนโลยี (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2555: 27)

เซงเก้ (Senge) เสนอแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงองค์การโดยเริ่มที่การปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของคนส่วนใหญ่ในองค์การ ซึ่งเขาเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดจากความรู้อันยิ่งลึกในองค์การเท่านั้น และไม่มีผู้นำคนใดสามารถบังคับใครให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้โดยคนในองค์การไม่สมัครใจ ดังนั้นหน่วยเรียนรู้พื้นฐานในองค์การใดๆ คือกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง เขาจึงเสนอแนะ Core Learning Capabilities for Team คือความสามารถในการเรียนรู้อันเป็นแกนหลักสำหรับทีม การสร้างองค์การที่สามารถเรียนรู้ได้ จะทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความสามารถของตนในการสรรค์สร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนา องค์การจะสามารถแก้ไขอุปสรรคในการเรียนรู้ที่บุคลากรและทีมงานต่างๆ ในองค์การควรพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาในระดับองค์การ ด้วยการเรียนรู้หลัก 5 ประการ (The Five Learning Disciplines) ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) 2) ความเป็นเลิศในระดับบุคคล (Personal Mastery) 3) กรอบความนึกคิด (Mental Models) 4) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และ 5) การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) โดยกรอบแนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ในระดับบุคคล จึงเหมาะแก่องค์การที่มุ่งพัฒนาบุคลากร และต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล ก่อนจะขยายไปสู่ระดับองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2550: 5)

ไมเคิล เปียร์ (2551: 19 -23) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีโอ (O) ซึ่งเน้นเชิงความสามารถขององค์การ (An Organizational Capabilities Approach) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถ โดยที่องค์การจะเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ลดสายงานการบังคับบัญชา และการมีโครงสร้างองค์การแบบราบ (Flatter Organization) ซึ่งเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงองค์การที่หวังผลระยะยาวในการทำให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ ทฤษฎีนี้พยายามฟื้นฟูวัฒนธรรมและความสามารถขององค์การ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน ความผูกพันอย่างแท้จริงระหว่างองค์การกับบุคลากร ความมุ่งมั่นของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ทฤษฎีโอ (O) ประสบผลสำเร็จ การปรับวัฒนธรรมองค์การในเรื่องความมุ่งมั่นและการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นความพยายามที่ดี แต่ก็ต้องใช้เวลาหลายปี อาจทำให้โครงการประสบผลสำเร็จโดยผลิตบุคลากรที่มีความฉลาดขึ้นแต่หลายองค์การไม่สามารถรอนานได้

จากการสังเคราะห์ การพัฒนาบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงองค์การ ของนักการศึกษาอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีความสามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และมีการปรับปรุงตลอดเวลา สามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีขวัญกำลังใจ และเจตคติในการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ โดยผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิกและจรรยาบรรณของบุคลากร พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและบุคลากร มี

การเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง ในการใช้เทคโนโลยีในองค์กร และสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

5.5 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ

หลักการคุณภาพเป็นระบบขององค์การที่ใส่ใจความต้องการของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่องทั้งผู้รับบริการภายในและภายนอกองค์การผ่านกระบวนการต่างๆ ซึ่งอาจจะแตกต่างกันไปที่จุดใดจุดหนึ่งหรือสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Sit; et. al. 2009: 960) ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การมุ่งความต้องการของผู้รับบริการแรงกดดันองค์การทุกประเภท และเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้รับบริการขององค์การ เข้าใจความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเต็มที่ และความต้องการแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ ระดับของความพึงพอใจ ฯลฯ โดยมีการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการตรวจสอบจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ

5.5.1 ความหมายของผู้รับบริการ

ปัจจุบันองค์การต่างๆ ตระหนักถึงความสำคัญของผู้รับบริการที่เป็นผู้จ่ายเงินเพื่อซื้อบริการ ทำให้เพิ่มพูนรายได้และกำไรสำหรับการนำไปหล่อเลี้ยงกิจการขององค์การ ผู้รับบริการจึงมีความหมายถึงความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้นเมื่อก้าวถึงผู้รับบริการขององค์การที่มีความเป็นเลิศและมีความคล่องตัวสูงจะไม่มองเฉพาะผู้ที่เป็นผู้รับบริการปัจจุบัน แต่จะขยายขอบเขตไปถึงผู้รับบริการในอนาคต และผู้รับบริการของคู่แข่งด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2556: 103)

ฮิวเวท (Hewitt. 2009: 9) กล่าวถึงผู้รับบริการมี 2 ประเภทคือผู้รับบริการภายใน และภายนอกองค์การ ผู้รับบริการภายนอก หมายถึง ผู้ที่ไม่ได้ร่วมกิจการเฉพาะขององค์การและเป็นผู้ที่จ่ายหรือรับผลผลิตขององค์การ ส่วนผู้รับบริการภายใน หมายถึง บุคลากร กระบวนการผลิต หน่วยงานต่างๆ หรือบุคลากรในองค์การที่ให้บริการข้อมูลหรือให้ผลผลิตขององค์การ

เฮอรัลด์ (Hernandez. 2002 :9) กล่าวถึงผู้รับบริการ คือบุคคลที่ซื้อผลผลิต หรือบริการ ซึ่งเป็นได้ทั้งผู้รับบริการภายนอกหรือภายในองค์การ ส่วนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือบุคคลที่ได้รับผลกระทบจากการบริหารจัดการคุณภาพ ซึ่งได้แก่นักเรียน ผู้ปกครอง ครู เจ้าหน้าที่บริหารงาน คณะกรรมการ และชุมชน ผู้รับบริการและประสิทธิภาพการทำงานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับมาตรฐานและตัวชี้วัดของผู้รับบริการ

ซาเนีย เบนวิท และ คารูเนส (Sahney: Banwet; & Karunes. 2004: 500) เสนอว่าผู้รับบริการ หมายถึง ผู้รับบริการภายใน และภายนอกขึ้นอยู่กับสถานภาพของผู้รับบริการในองค์การ ความพึงพอใจของผู้รับบริการตามแนวคิดการจัดการคุณภาพ ผู้รับบริการต้องการได้รับการตอบสนองจาก

องค์การตามที่ความคาดหวัง องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการจึงควรตรวจสอบว่าลักษณะของการให้บริการที่ให้ประโยชน์ รวมทั้งกระบวนการที่กำหนดความต้องการของผู้รับบริการที่เฉพาะเจาะจงและการรักษาผู้รับบริการ และควรกำหนดเกณฑ์การวัดที่ใช้ประเมินคุณภาพการบริการ

เซอร์วานซี (Sirvanci. 2004: 383) อธิบายการมุ่งเน้นผู้รับบริการ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของการจัดการคุณภาพ ที่สะท้อนจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพต่างๆ ความพึงพอใจเป็นไปตามคุณภาพที่กำหนดและเกินความคาดหวังของผู้รับบริการ ขั้นตอนการทำงานของจัดการคุณภาพจะถูกกำหนดโดยผู้รับบริการปัจจุบันและผู้รับบริการที่มีศักยภาพขององค์การ โดยมีทิศทางและเป้าหมายความพยายามในการปรับปรุง การรับบริการ ตลาดที่เป็นแรงผลักดันให้มีความพยายามมีคุณภาพ

รางวัลคุณภาพมัลคอล์มบอลลดริจ (National Institute of Standard and Technology. 2013: 13) กล่าวถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ประกอบด้วย นักเรียน และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จของโรงเรียนในระยะยาว รวมถึงวิธีการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ เพื่อการสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ในการปรับปรุงและโอกาสในการพัฒนานวัตกรรม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556: 103) กล่าวถึงผู้รับบริการหรือลูกค้าของโรงเรียน ในความหมายของรางวัลคุณภาพแห่งชาติประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA) จะครอบคลุมตัวนักเรียน พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน เนื่องจากการตัดสินใจเข้าเรียนในโรงเรียน อันมาจากการตัดสินใจยอมเป็นของพ่อแม่ ผู้ปกครองด้วย ดังนั้นการรับฟังเสียงของลูกค้าโรงเรียนจึงต้องมีวิธีการรับฟังเสียงของลูกค้าแต่ละกลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2557: 5) ส่วนการมุ่งเน้นนักเรียนของโรงเรียน ได้แก่ การรับฟังนักเรียน วิธีการรวบรวมข้อมูลและใช้สารสนเทศจากนักเรียน ความผูกพันของนักเรียนและวิธีการสร้างความผูกพันกับนักเรียนของโรงเรียน

เปรมใจ เอื้ออังกูร (2553: 1) กล่าวถึงการมุ่งเน้นผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องที่เป็นผู้ตัดสินใจเรื่องคุณภาพที่มีความพึงพอใจ คือ การสนองความต้องการและทำให้ผลผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด โดยโรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรที่มีความทันสมัย มีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการ และสามารถผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพ ถ้าสามารถทำให้ผู้ปกครองมีความจงรักภักดี โรงเรียนก็ยิ่งประสบความสำเร็จมากขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารควรจะทำกับ ดูแล เอาใจใส่ ครูทุกคนทำงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดีที่สุด เกิดวงจรผลผลิตภายใน คือการส่งต่อผลเรียนที่มีคุณภาพในแต่ละระดับชั้น รวมทั้งให้รางวัลยกย่องชมเชยครูที่ทำงานมีคุณภาพ

ช่วงโชติ พันธุเวช (2555: 18) ได้เสนอปัจจัยที่สำคัญในการจัดการศึกษา คือ การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Student and Stakeholder) เป็นกระบวนการศึกษา และวิเคราะห์หาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งผลการวิเคราะห์ตนเองและปัจจัยแวดล้อม

(SWOT analysis) ที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา ข้อมูลที่ได้นี้จะต้องนำไปสู่การวางแผนและกำหนด วิสัยทัศน์ ทิศทาง เป้าหมาย การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์โรงเรียน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: 14-15) ให้ความสำคัญกับลูกค้าโดยเรียกว่าเป็นผู้รับบริการ ซึ่งจะรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการปฏิบัติการ และความสำเร็จขององค์กร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทางการศึกษา หมายถึง นักเรียน ผู้ปกครอง สมาคมผู้ปกครอง คณาจารย์ บุคลากร คณะกรรมการ ศิษย์เก่า องค์กรที่สนับสนุนทุนทรัพย์ และสมาคมท้องถิ่นต่างๆ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก โดยการสร้างความพึงพอใจ หรือความประทับใจให้กับผู้รับบริการ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ผู้รับบริการ หมายถึง การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งจำแนกได้เป็น ผู้รับบริการภายใน ได้แก่ ครู บุคลากร และพนักงาน ส่วนผู้รับบริการภายนอก ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน ซึ่งโรงเรียนจะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือความประทับใจให้กับผู้รับบริการ เนื่องจากผู้รับบริการเป็นผู้ตัดสินคุณภาพและความพึงพอใจ คือ การสนองความต้องการและทำให้ผลผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด

5.5.2 แนวคิดผู้รับบริการ

แนวทางการดำเนินงานขององค์กรยอดนิยม คือ องค์กรที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ โดยองค์กรเหล่านี้จะยึดแนวคิดทางการตลาด (Market-In) ซึ่งหมายถึง การนำความต้องการของผู้รับบริการมาเป็นข้อกำหนดในการให้บริการ แนวคิดการตลาดนี้สามารถใช้ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้รับบริการ และยังสามารถใช้สร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในองค์กรเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2557: 16)

แนวคิดนี้เมื่อนำมาใช้ภายในองค์กรจะเรียกว่าผู้รับบริการภายใน ซึ่งถือว่ากระบวนการทำงานขององค์กรถัดไปคือผู้รับบริการ ที่จะต้องส่งชิ้นงาน หรือบริการที่สร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานที่จะเป็นผู้รับชิ้นงาน การที่จะทำให้ผู้รับบริการภายนอกพึงพอใจ องค์กรจะต้องทำให้ผู้รับบริการภายในองค์กรพึงพอใจก่อน ตามแนวทางการบริหารคุณภาพโดยรวม คือ หน่วยงานนั้นจะต้องส่งชิ้นงานหรืองานบริการที่มีคุณภาพสูง ด้วยต้นทุนการทำงานต่ำและตรงเวลาเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับหน่วยงานถัดไป ดังนั้นหน่วยงานแต่ละหน่วยจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงชิ้นงานหรือบริการ ที่ต้องทำส่งออกไปให้ผู้รับบริการที่อยู่ถัดไป แนวคิดนี้จะช่วยให้การประสานงานมีความราบรื่นมากขึ้น ซึ่งจะเป็นไปตามแนวคิดที่ดีที่สุด คือ การให้บริการที่มีคุณภาพสูงตามความต้องการของผู้รับบริการ ต้นทุนในการทำงานต่ำตามความต้องการขององค์กร และมีการส่งมอบที่ตรงเวลา

ปัญหาขององค์การโดยทั่วไป คือ การประสานงานที่ขาดประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้องค์การขาดความร่วมมือกันในระหว่างหน่วยงาน และนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพต่ำ ต้นทุนการทำงานสูง และระบบการส่งมอบงานบริการที่ต่ำกว่ามาตรฐาน สาเหตุของปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจากการกล่าวโทษหน่วยงานอื่นๆ การแก้ปัญหาโดยใช้หลักการของผู้รับบริการภายใน คือ การยอมรับว่าปัญหาต่างๆ มาจากหน่วยงานของตนเองซึ่งหน่วยงานแต่ละหน่วยจะต้องสวมบทบาททั้งผู้รับบริการและผู้ส่งมอบ โดยจะต้องตระหนักว่าตนต้องมีภาระหน้าที่รับผิดชอบ ดูแล ให้ผู้รับขึ้นงานหรืองานบริการพึงพอใจ ดังนั้นจึงต้องเป็นผู้ริเริ่มแก้ไขปรับปรุงเมื่อเกิดข้อผิดพลาด แนวคิดผู้รับบริการภายในจะช่วยแก้ปัญหาและเปลี่ยนวิธีคิดโดยยอมรับสาเหตุของปัญหาและไม่กล่าวโทษหน่วยงานอื่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: 17)

5.5.3 การรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ

การรับฟังและเรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับความต้องการผู้รับบริการ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความต้องการ ความคาดหวังรวมทั้งปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการ ที่จะนำไปใช้ในการวางแผนการดำเนินงานและการให้บริการ และควรมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ข้อมูลโรงเรียนควรดำเนินการดังนี้ คือ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2557: 18-19)

1. การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมมาก แต่อาจมีค่าใช้จ่ายสูง และใช้เวลานาน อาจทำได้โดยผ่านทางโทรศัพท์หรือไปรษณีย์
2. บัตรแสดงความคิดเห็น โดยองค์การจะต้องพยายามกระตุ้นให้ผู้รับบริการให้ข้อมูล เช่น มีการนำไปวางไว้ในที่ผู้รับสามารถเห็นและหยิบไปกรอกข้อมูลได้โดยง่าย
3. ระบบรับข้อร้องเรียน ในการนำความไม่พอใจของผู้รับบริการมาวิเคราะห์ และพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุงกระบวนการ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถลดความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การ
4. การรับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะต้องมีการรวบรวมและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
5. การสนทนากลุ่ม เป็นการเชิญผู้รับบริการกลุ่มหนึ่ง ซึ่งสามารถเป็นตัวแทนที่สะท้อนถึงผู้รับบริการส่วนใหญ่ มาให้ข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการขององค์การ วิธีการนี้ทำให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกและมีประสิทธิผลมากวิธีหนึ่ง จึงได้รับความนิยมมาก แต่มีค่าใช้จ่ายสูง
6. การพบปะและเยี่ยมเยียนผู้รับบริการของผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนร่วมในการรับฟังความคิดเห็น โดยการเดินตรวจสอบและสอบถามความต้องการของผู้รับบริการเป็นประจำทุกวัน
7. บุคลากรส่วนหน้า อาจเลือกใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีโอกาสพบปะกับผู้รับบริการในการเก็บข้อมูลทั้งโดยการสอบถาม สัมภาษณ์ สังเกต ฯลฯ

8. ผู้รับบริการผู้ลี้ลับ คือบุคคลที่องค์การส่งไปให้แสดงตัวเป็นผู้รับบริการขององค์การ เพื่อตรวจประเมินการให้บริการของบุคลากรว่าเป็นไปตามวิธีปฏิบัติที่องค์การกำหนดไว้หรือไม่

วิธีการต่างๆ ทำให้ทราบปัจจัยที่ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบกระบวนการให้บริการ และยังสามารถตรวจสอบความภาคภูมิใจ และปัจจัยที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้รับบริการ ดังนั้นองค์การจึงควรเลือกเครื่องมือต่างๆ ให้เหมาะสมกับข้อมูลที่ต้องการและค่าใช้จ่าย อย่างไรก็ตามองค์การควรมีการทบทวนและตรวจสอบการใช้งานได้ของเครื่องมือและวิธีการต่างๆ ว่ายังคงมีประสิทธิภาพและใช้งานได้หรือไม่ และหาทางปรับปรุงเครื่องมือและวิธีวัดเหล่านี้ และใช้วิธีการใหม่ทดแทน เพื่อให้้องค์การมีข้อมูลกับความต้องการและทิศทางขององค์การอยู่เสมอ

5.5.4 การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ เกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับมุมมองของผู้รับบริการ ที่ได้จากการรับบริการหรือได้สัมผัสกับองค์การ องค์การจึงควรมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการทุก 6 เดือน หรืออย่างน้อยทุกปี เนื่องจากความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการย่อมมีการเปลี่ยนแปลงตามวันเวลา สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันจากคู่แข่ง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2557: 20)

การสำรวจความพึงพอใจมีวิธีการที่หลากหลาย ซึ่งรวมถึงการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ การสอบถาม การพบปะเยี่ยมเยียนโดยผู้บริหาร การประชุมกับชุมชน การสนทนากลุ่ม เมื่อต้องการข้อมูลเพิ่มเติมองค์การอาจใช้เครื่องมือในกลุ่มเดียวกันกับที่ได้ใช้ในการรับฟังและเรียนรู้ผู้รับบริการได้ การสำรวจผู้รับบริการเป็นประจำเมื่อมีผู้มารับบริการโดยมีการโทรศัพท์สอบถามความพึงพอใจข้อแนะนำต่างๆ และสรุปผลที่ได้จากการสำรวจเสนอต่อไปยังผู้มีอำนาจเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างทันที่ โดยมีการนำหัวข้อที่เป็นปัญหามาจัดทำเป็นแผนงาน โครงการ ดำเนินการปรับปรุงตามแผนติดตามผล ประเมินความสำเร็จ และจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานต่อไป นอกจากนี้ องค์การต้องมีการสื่อสารผลการสำรวจความพึงพอใจผู้รับบริการให้แก่บุคลากรได้รับทราบด้วย ในการวางระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2556: 103) ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ 1) มีวิธีการประเมินที่ครอบคลุมและเหมาะสมต่อผู้รับบริการแต่ละกลุ่มทุกกลุ่ม 2) ออกแบบวิธีประเมินที่ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปวิเคราะห์และใช้ประโยชน์ได้เพื่อนำไปปรับปรุงให้เกินกว่าที่ผู้รับบริการคาดหวังและทำให้เกิดความผูกพันมากขึ้น 3) ออกแบบการประเมินให้สามารถช่วยในการวิเคราะห์หาสาเหตุได้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: 21) กล่าวถึงการหาข้อมูลจากผู้รับบริการ เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในยุคของการสื่อสารแบบไร้

พรมแดน แต่ไม่ว่าการหาข้อมูลจะใช้วิธีการใด ข้อมูลนั้นๆ จะไม่มีประโยชน์ถ้าองค์กรไม่นำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

ดังนั้นเมื่อได้ข้อมูลจากผู้รับบริการมาแล้ว ทุกคนในองค์กรต้องถือว่าข้อมูลนั้นเป็นสมบัติอันล้ำค่า ที่สามารถจะนำมาพัฒนาและปรับปรุงองค์กร และงานบริการขององค์กรให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป โดยองค์กรอาจปรับปรุงงานที่ทำอยู่ให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น จากข้อมูลความต้องการ ความคาดหวัง ข้อร้องเรียน การประเมินความพึงพอใจ-การบริการของผู้รับบริการ และมาตรฐานที่ผู้รับบริการต้องการ องค์กรอาจแก้ไขและป้องกันปัญหาเรื้อรังในกระบวนการทำงาน ได้จากข้อร้องเรียนของผู้รับบริการ หรืออาจได้โอกาสในการขยายงานบริการแบบที่ต่างออกไปจากความคาดหวังของผู้รับบริการ เป็นต้น

5.5.5 การสร้างความผูกพันกับผู้รับบริการ

ผลิตผลของโรงเรียน ซึ่งหมายถึง หลักสูตรโปรแกรมการเรียนต่างๆ ที่โรงเรียนจัดให้มีขึ้นตามกรอบมาตรฐาน และตัวชี้วัดที่หลักสูตรแกนกลางกำหนด โดยมีส่วนของเนื้อหา รายละเอียดเพิ่มเติม จุดเน้น ของแผนการเรียนที่โรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โรงเรียนควรสนับสนุนผู้รับบริการด้วยหลักสูตรที่ช่วยให้ผู้เรียนสร้างอาชีพใหม่ๆ ได้แก่ ภาษาศาสกที่ใช้ในการสื่อสาร และในการตัดสินใจเปิดหลักสูตรหรือแผนการเรียนใดๆ มีปัจจัยที่สำคัญ คือ ควรเป็นไปตามความต้องการของสังคม ชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2556: 106)

การบริการที่โรงเรียนควรจัดให้มีเพื่อช่วยให้นักเรียน ผู้ปกครองสามารถสืบค้นสารสนเทศของโรงเรียนได้อย่างสะดวก เป็นต้นสื่อออนไลน์ ที่ทำให้เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว บริการที่โรงเรียนทั่วไปมักนิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน คือ การประชุมพิเศษ ประชุมผู้ปกครอง วารสารของโรงเรียน กล่องรับความคิดเห็น อีเมล เว็บบอร์ด เป็นต้น การสร้างและจัดการความสัมพันธ์สำหรับผู้รับบริการในเชิงธุรกิจ มีวัตถุประสงค์ดังนี้คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2556: 110 -111) เพื่อค้นหา ดึงดูดให้ได้มาซึ่งลูกค้า รวมทั้งการดึงดูดให้ลูกค้าในอดีตให้กลับมาและทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม การรักษาลูกค้า สร้างความพึงพอใจ และทำให้เหนือความคาดหมายเพื่อเป็นการรักษาสถานลูกค้าให้มั่นคง และสุดท้ายเป็นการเพิ่มความจงรักภักดี และความผูกพันของผู้รับบริการที่มีต่อผลิตภัณฑ์บริการ และตราของสินค้า เพื่อขยายฐานผู้รับบริการที่ให้การสนับสนุนองค์กรอย่างเหนียวแน่น สำหรับโรงเรียนซึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการ ที่มีความแตกต่างจากธุรกิจอื่น ควรเน้นความร่วมมือและการช่วยเหลือกันเพื่อสร้างโอกาสให้แก่เด็กและเยาวชนมากกว่าการแข่งขันเพื่อแย่งชิงนักเรียนให้มาเป็นผู้รับบริการของโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการสร้างความสัมพันธ์ของโรงเรียน กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ก็เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นไปตามจุดประสงค์ของโรงเรียนที่วางไว้ เช่น ประมุขนิเทศนักเรียนใหม่ มีครูที่ปรึกษาที่ทำหน้าที่ดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด มีระบบดูแลนักเรียน ประชุม

ผู้ปกครอง สร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ร่วมกิจกรรมกับชุมชน และงานศิษย์เก่า เป็นต้น นอกจากนี้ โรงเรียนควรสร้างกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ ที่ช่วยให้ข้อเรียกร้องต่างๆ ได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ สามารถเรียกความเชื่อมั่นของผู้รับบริการกลับคืนมา และเสริมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันของลูกค้า

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน จำแนกได้ดังนี้คือ ผู้รับบริการภายใน ได้แก่ ครู บุคลากร และพนักงาน ส่วนผู้รับบริการภายนอก ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ซึ่งองค์การจะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือความประทับใจให้กับผู้รับบริการ เนื่องจากผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้ตัดสินเรื่อง คุณภาพและความพึงพอใจ คือ การสนองความต้องการและทำให้ผลผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด โดยโรงเรียนมีการพัฒนาหลักสูตรที่มีคุณภาพ มีความทันสมัย ตอบสนองความต้องการ และสามารถผลิตผู้เรียนที่มีคุณภาพ ถ้าสามารถทำให้ผู้ปกครองมีความจงรักภักดี โรงเรียนก็ยิ่งประสบความสำเร็จมากขึ้น โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศจะมุ่งเน้นนักเรียน โดยการรับฟังนักเรียน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลและใช้สารสนเทศจากนักเรียน ความผูกพันของนักเรียนและวิธีการสร้างความผูกพันกับนักเรียนของโรงเรียน การมุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเป็นกระบวนการศึกษาและวิเคราะห์หาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของโรงเรียนด้วยการตอบสนองความพึงพอใจและการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ ได้แก่ การประเมินตนเอง การสังเกตและการประเมิน สำรวจความต้องการ และการตรวจสอบมาตรฐาน นอกจากนี้ยังต้องมีความเข้าใจความสัมพันธ์และการตลาดด้วย และจะต้องคำนึงถึงเป็นต้นในช่วงเวลาของการเปลี่ยนแปลงองค์การ

อาจสรุปได้ว่า การมุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่สนองความต้องการและการทำให้ผลผลิต คือ นักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด โดยผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ มีการประเมินความพึงพอใจและนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานและระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ ปลุกฝังค่านิยมและบุคลากรให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับผิดชอบ และเอื้ออาทร โดยตระหนักว่าทุกคน คือพี่น้องหรือครอบครัวเดียวกันตามคุณค่าพระวรสาร

5.6 การวางแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารที่ต้องการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การให้ก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายอย่างราบรื่น จำเป็นต้องมีการวางแผนระบบการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน มีตัวชี้วัดความสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน เพื่อไปถึงเป้าหมายคือความสำเร็จที่ตั้งไว้ (เอกชัย กี่สุขพันธ์; ศิลปะชัย บุรณพานิช; และ นัยนา จันตะเสน. 2553: 16) การบริหารกลยุทธ์จะช่วยให้บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจภาพรวม

ความต้องการและความสามารถในการปัจจุบันขององค์การ ทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้มีการดำเนินงานที่เหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ (รสสุคนธ์ มกรมณี. 2555:35)

5.6.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุลวิสัยทัศน์ขององค์การ การกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้นจำเป็นต้องวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ จัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์การในการบรรลุลวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ฉลอง ชาตฐประชีวิน. 2552: 7)

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาที่ใช้อธิบายยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดการทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก คลอวิทซ์ (Clausewitz) อธิบายว่า กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการทำสงครามและการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ที่จะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีการใด (ลูคและคอลลินส์. 2553: 5) ในปี 1971 เคนเนท (Kenneth) ได้นำแนวคิดนี้มาเผยแพร่ และให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ คือสิ่งที่เป็นไปได้ โดยอธิบายกรอบแนวคิดจุดแข็งและจุดอ่อนที่สามารถสร้างขึ้นได้จากภายในองค์การ ในขณะที่โอกาสและภาวะคุกคามเป็นสิ่งที่เป็นไปได้จากภายนอก (ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2557: 18)

ลูคและคอลลินส์ (2553: 6) อธิบายกลยุทธ์ เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ที่เกิดจากความแตกต่างและความสามารถขององค์การ กลยุทธ์จึงเป็นการสร้างความแตกต่าง ซึ่งหมายถึงการเลือกกิจกรรมที่มีความแตกต่างอย่างรอบคอบ เพื่อมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การให้ผู้มารับบริการ รวมทั้งเป็นแผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนมาร์ควาท์ (Marquardt. 1996: 25) มองกลยุทธ์เป็นเรื่องของแผนปฏิบัติ วิธีการ เทคนิคและเป็นตำแหน่งที่ใช้เพื่อบรรลุลวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ เดวิท (Davit. 1991: 4) ได้ให้เสนอความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการตัดสินใจและกำหนดเป้าหมายขององค์การ การนำไปปฏิบัติรวมถึงการประเมินผลการดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ เฮลริเกล สโลคัม และวูดแมน (Hellriegel; Slocum; & Woodman. 2001: 18) กล่าวถึงความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ธรรมชาติขององค์การ กำหนดจุดมุ่งหมาย จำแนก ประเมินทางเลือกและแนวปฏิบัติสำหรับองค์การ โดยกระบวนการวางแผนจะก่อให้เกิดปัจจัยป้อนในรูปแบบที่เป็นจุดหมายและยุทธวิธีสำคัญเข้าสู่การ

ปฏิบัติการของแผนปฏิบัติการ โดยแปลงจุดหมายของกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน สอดคล้องกับ คาลเตอร์ (Coulter. 2008: 6) ที่ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลของกลยุทธ์ที่เกิดจากการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความจำเป็นในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วยการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ ส่วนเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermarhorn. 1996: 138) อธิบายความหมายการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดและแผนคือข้อความที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการเพื่อแสดงให้เห็นถึงเจตนาที่จะดำเนินการต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น ดราฟ (Daft. 2000: 209) สรุปการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์การ (Goals)

เฮลริเจลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 1996: 139) เสนอความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการเพื่อดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดภารกิจและเป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 2) กำหนดเป้าหมายของหน่วยงานย่อยและบุคลากรให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ 3) เลือกกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ 4) จัดสรรทรัพยากรบุคคลและปัจจัยเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ส่วน เดวิสและเอลิสัน (Davies; & Elison 1997: 91) ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์เพื่อให้โรงเรียนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล สุธี ปิงสุธิวงศ์ (2556: 34) ให้ความหมายการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดสิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุ กำหนดวิธีการที่เหมาะสมที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และการตัดสินใจให้ทรัพยากรขององค์การโดยกระบวนการนี้จะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันที่ต้องการเอาชนะคู่ต่อสู้ในสภาพแวดล้อมที่ยากลำบากและผันผวน ตูลา มหาพสุธานนท์ (2555: 4) เสนอความหมายการวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการวางแผนซึ่งประกอบไปด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ (Goals)

การวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญของการบริหารองค์การ โดยสามารถตอบสนองผลและปรับปรุงองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการเจริญเติบโตของเทคโนโลยีและส่งเสริมศักยภาพขององค์การให้สามารถแข่งขัน ปรับปรุงระบบการบริหารโดยมุ่งการมีส่วนร่วมและสร้างความชัดเจนให้บุคลากรด้านวิสัยทัศน์ เข้าใจสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พัฒนาผลผลิตให้เกิดคุณภาพ กระตุ้นให้เกิดการวางแผนระยะยาวในองค์การ ช่วยส่งเสริมให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จ โดยปรับปรุงการบริการให้ตอบสนองความต้องการของบุคลากร (สมิต แดงอำพันธ์.

2556: 36) การวางแผนกลยุทธ์ทำให้เห็นภาพรวมของโรงเรียน เห็นแนวปฏิบัติและสามารถควบคุมอนาคตให้โรงเรียนสามารถตอบสนองต่ออิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียน การพัฒนาวิธีปฏิบัติงานรวมทั้งพัฒนาภารกิจของโรงเรียนให้ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้บุคลากรและสมาชิกในโรงเรียนมีความเข้าใจตรงกัน

จึงอาจสรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่างๆ ที่บุคลากรกับผู้บริหารทำงานร่วมกันเพื่อปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภาวะคุกคามและกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์การ (Goals) รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์การ

5.6.2 การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

ในการวางแผนเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องยึดแผนและเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นหลัก โดยมีการกำหนดและทบทวนทิศทางและยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนงานโครงการ เพื่อทำการวิเคราะห์และประเมินขีดความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งด้านบุคลากรกระบวนการในการทำงาน ระบบการบริหาร ค่านิยมและทัศนคติ และประเมินหาสิ่งที่ขาดเพื่อกำหนดแนวทางโดยการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2557: ออนไลน์)

สมชาย เทพแสง อรจิรา เทพแสง และอัจฉริยา เทพแสง (2552: 185) อธิบายความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการปรึกษาหารือกันในเรื่องที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลง โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์การ รวมทั้งพิจารณาอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนป้องกัน มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วางเป้าหมายและออกแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและตัดสินใจปรับปรุงพัฒนางาน (สมชาย เทพแสง. 2552: 194-196) การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับการวางแผนงาน (Roadmap) และกำหนดขั้นตอน (Milestone) การทำงานให้ชัดเจน และพยายามเชิญทุกคนร่วมเดินทางไปด้วยกันเพื่อไปสู่ปลายทางแห่งความสำเร็จ (เอกชัย กี่สุขพันธ์ ศิลปะชัย บุรณพานิช และนัยนา จันตะเสน. 2553: 36) โดยมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ 1) การสร้างทีมเจ้าภาพ 2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง 3) การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด 4) การพัฒนาโครงการที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 5 ดำเนินการหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง การวางแผนกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบนี้จะช่วยให้การดำเนินงานราบรื่น

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ ประกอบไปด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ การกำหนดกลยุทธ์ การพัฒนาโครงการที่สนับสนุน และการดำเนินการหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

5.6.3 องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนเป็นกระบวนการ ของการกำหนดองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) จุดหมาย (Goal) และแผน (Plan) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment) โดยมีความสัมพันธ์กันและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์ประกอบสำคัญของแผนกลยุทธ์มีหลักการดังนี้ (สมชาย เทพแสง. มมป: 5-8; วิโรจน์ สารรัตน์. 2553: 133-141)

1. กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) จุดมุ่งหมาย (Goal) เป้าประสงค์ (Purpose) นโยบาย (Policy) หรือค่านิยม (Core Value) โดยเน้นความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันไปตลอดแนว

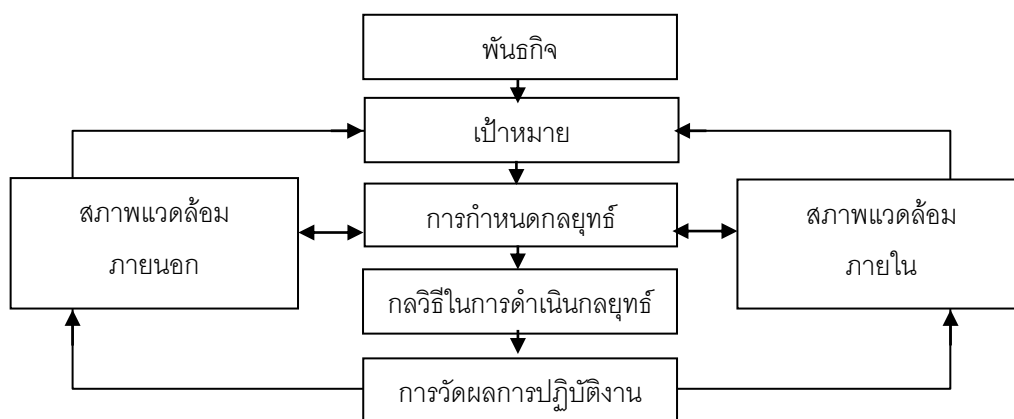
2. การวิเคราะห์องค์การโดยใช้หลัก SWOT วิเคราะห์ภายในเพื่อหาจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) และปัจจัยภายนอกเพื่อหาโอกาส (Opportunity) และภาวะคุกคาม (Threat) หรือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PEST เพื่อให้ความสำคัญต่อปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ

3. การสร้างกลยุทธ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมากำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ

4. การนำกลยุทธ์ที่ได้มาแปลงสู่แผนปฏิบัติการ โดยการสร้างแผนกลยุทธ์หลัก ที่เน้นการกระจายสู่ระดับแผนงานและโครงการ

5. ประเมินผล การกำกับ ควบคุมติดตามกลยุทธ์ โดยพิจารณาจากกลุ่มภารกิจหลัก ตัวชี้วัดระดับองค์การ ตัวชี้วัดระดับแผนก ตัวชี้วัดกิจกรรมที่สอดคล้องกัน

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการ เช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์ และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่จะต้องทำเป็นกระบวนการ ในลักษณะชุดกิจกรรมที่มีการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) ไปสู่ผลลัพธ์ (Output) กระบวนการดังกล่าวประกอบ



ภาพประกอบ 16 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา: ริดชาร์ด ลูค; และ เดวิด คอลินส์. (2553). *กลยุทธ์ Creating and Implementing Strategy*. p.14.

การกำหนดกลยุทธ์และพันธกิจองค์การที่เป็นวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็นสิ่งที่องค์การมุ่งสร้างเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ผู้บริหารจะต้องเอาไปกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นถ้อยแถลงที่รับรู้และเข้าใจได้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์การ โดยผู้กำหนดเป้าหมายจะต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ รวมทั้งเข้าใจสมรรถนะหลักภายในขององค์การเป็นอย่างดี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 13-14) เสนอปัจจัยการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนดังนี้คือ

1. การเตรียมการจัดทำแผนกลยุทธ์ ได้แก่ จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อมูลพื้นฐานจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน ศึกษาสภาพขององค์การและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน ศึกษาแนวทางและเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน
3. ประเมินสถานภาพโรงเรียน คือ รู้สถานภาพและความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงานของโรงเรียน
4. จัดวางทิศทางของโรงเรียน คือ วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน
5. กำหนดกลยุทธ์โรงเรียน คือ แนวทางหลักในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน

6. ถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ 1) กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน 2) กำหนดตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน 3) กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน 4) จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา 5) วางแผนด้านบุคลากร 6) วางแผนด้านงบประมาณ 7) จัดทำแผนปฏิบัติการรายปี (กรอบแผนพัฒนา 3-5 ปี) 8) จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 9) พัฒนาแหล่งเรียนรู้ 10) บริหารคุณภาพและเครือข่ายร่วมพัฒนา 11) วิจัยและพัฒนา

สำหรับขั้นตอนการดำเนินงานและเหตุผลและความสำคัญ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนดังนี้คือ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553: 15-16)

1. จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบการวางแผน และระบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้มีบุคลากรหลักที่รับผิดชอบ ประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล ยกร่างแผน

2. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจ เห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์

3. รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูล และระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมการศึกษาในระดับมหภาค ชุมชน และท้องถิ่น เพื่อให้โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์

4. ศึกษาสภาพขององค์การและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน (School Profile) ศึกษาแนวทางเป้าหมายการดำเนินงานโรงเรียน เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมที่สำคัญของโรงเรียนในด้านภูมิหลังความพร้อมพัฒนาการจัดการศึกษาผลสำเร็จที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน และเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน

5. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นโอกาสหรือจุดแข็งในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียน

6. การประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน เพื่อให้ทราบสถานภาพปัจจุบัน สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมีส่วนเอื้ออำนวยให้แก่การดำเนินการโรงเรียน

7. จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน เพื่อกำหนดสภาพความสำเร็จของโรงเรียน ผู้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของโรงเรียน

8. กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการ และจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน

9. ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์เป็นที่ยอมรับ และนำไปปฏิบัติได้จริง

10. เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนัก ให้ความร่วมมือ และ มุ่งมั่นดำเนินการ

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ คือ การเตรียมการจัดทำแผน กลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน การประเมินสภาพปัจจุบันโรงเรียน กำหนดทิศทาง ของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

5.6.4 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดย แนวคิดของกลยุทธ์มีหลักดังนี้คือ (เจอราร์ด ดี โกรว์ฟ. 2555: 23-24) 1) จัดโครงสร้างที่ทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง ได้แก่ การรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจหรือกำหนดขนาดขององค์การ 2) จัดโครงสร้าง พื้นฐาน ได้แก่ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และแนวทางที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องรับกับวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ใหม่ หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานก็แสดงถึงความล้มเหลวในการ เปลี่ยนแปลง 3) วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม หลักการ และจุดมุ่งหมายที่คนให้ความสำคัญ ดังนั้น เมื่อต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การ จะต้องพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่นั้นจะช่วยเพิ่มหรือลด โอกาสในการสร้างความเปลี่ยนแปลง หากสามารถรู้ได้ว่าวัฒนธรรมใดที่เป็นประโยชน์ให้คงไว้ ซึ่งการ วิเคราะห์แบบ SWOT สามารถช่วยในกระบวนการนี้

การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งด้านกายภาพ จิตวิทยา และวางแผนรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงด้วยกลยุทธ์ 3 ประการ คือ (ธนา ศิริวัลลภ และ ชัยพงษ์ พงษ์พานิช. 2553: 45)

1. กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง มีเป้าหมายเพื่อการลดความน่าจะเป็นและความรุนแรงของ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

2. กลยุทธ์การสื่อสาร มีจุดประสงค์หลัก คือ การให้ข้อมูล การสร้างการยอมรับ การสร้างแรง สนับสนุนและการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

3. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมี การจัดทำแผนเป็นหลายระดับเพื่อสนองจุดมุ่งหมายที่ต่างกับแผน และควรทบทวนงานเหล่านี้เป็น ประจำ (Rolling Plan) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และทันต่อการเปลี่ยนแปลง

อันเดอร์วูด (Underwood อ้างใน เจอราลด์ ดี โกรว์ฟ. 2555: 24) กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ดีมิใช่การดำเนินต่อไปเช่นในอดีต แต่เป็นการสร้างอนาคตใหม่ ดังนั้นกลยุทธ์จะทำให้องค์กรมีวิสัยทัศน์ แต่การใช้กลยุทธ์ที่ล้าหลัง ก็จะทำให้เกิดการเกิดความล้มเหลวได้ในที่สุด กลยุทธ์มีได้ 2 แบบ คือ

1. กลยุทธ์ที่มุ่งความพอเพียง (A Sufficiency Strategy) คือกลยุทธ์ดีแค่พอผ่าน (Good Enough Strategy) เพราะเพียงแค่นี้ก็มีการพัฒนาปรับปรุงเล็กน้อยก็ถือว่าเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จแล้ว โดยที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับความสมบูรณ์แบบ กลยุทธ์นี้จะทำให้องค์กรไม่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ

2. กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ (An Excellence Strategy) ในกลยุทธ์นี้ต้องพัฒนาสิ่งที่ดีให้เป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยม และวางมาตรฐานแห่งความเป็นเลิศที่ทุกระดับจะสามารถปฏิบัติและทำตามได้ กลยุทธ์นี้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การศึกษาจะช่วยให้กระบวนการนี้เป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้น กลยุทธ์ความเป็นเลิศนั้นต้องผ่านการประเมินอย่างยุติธรรมถึงสิ่งที่ตลาดต้องการ และสิ่งที่องค์กรสามารถป้อนความต้องการของตลาดได้ (อ้างใน เจอราลด์ ดี โกรว์ฟ. 2555: 24-25)

อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องคำนึงถึงแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมวิสัยทัศน์หรือกลยุทธ์ใหม่ โครงสร้างและวัฒนธรรมที่มุ่งให้คนมีความสำคัญ การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายเป็นการพัฒนาองค์กรจากสถานะที่เป็นอยู่ไปสู่สถานะที่ต้องการ ทั้งในด้านการบริหารจัดการและด้านพฤติกรรม การวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง กลยุทธ์การสื่อสาร และกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนเป็นหลายระดับเพื่อสนองจุดมุ่งหมายที่ต่างกับแผน กลยุทธ์มีได้ 2 แบบ กลยุทธ์ที่มุ่งความพอเพียง และกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศ

5.6.5 หลักการสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

เดมมิ่ง (Deming) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างคุณภาพ จะต้องมีการวางแผนอย่างชัดเจนต่อเนื่องและจริงจัง โดยมุ่งเน้นใน 4 เป้าหมายหลัก คือ นวัตกรรม (Innovation) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) (สมเกียรติ ชิดไธสง. 2553: 56; กิตติภูมิ มีประดิษฐ์. 2557: ออนไลน์) เขียนหลักการสำคัญของการวางแผนและการเตรียมการบริหารการเปลี่ยนแปลงดังนี้คือ

1. การกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม เป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าการเริ่มต้นทำงานเร็วเกินไปทำให้ขาดการวางแผนและขาดการสนับสนุนที่เพียงพอ ส่วนการเริ่มต้นทำงานช้าเกินไปอาจทำให้สูญเสียผลประโยชน์บางอย่างได้

2. สร้างการสนับสนุน โดยพิจารณาผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้เขาสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. การสื่อสาร จะทำให้ทราบถึงผลกระทบในทางบวกที่จะเกิดขึ้นกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบผลกระทบ รับทราบประเด็นที่สำคัญๆ คือการให้ความสนใจบุคลากรที่มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงาน

4. การมีส่วนร่วม ของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง จะทำให้แผนงานได้รับการยอมรับมากขึ้น สามารถสร้างความไว้วางใจจากบุคลากร เพราะเป็นผู้มีส่วนร่วมริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

5. การจูงใจ เป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างสิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงจะสามารถลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้

6. การนำนโยบายไปปฏิบัติ ทางเลือกในการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

7. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเล็งและภัยคุกคามต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบ เพราะบุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยชิน ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจจึงเกิดการต่อต้านขึ้น

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551: 40-41) ให้ข้อเสนอว่า ก่อนที่ผู้บริหารจะลงมือทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในองค์การจำเป็นต้องจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลง (Change Road Map) โดยมีขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Change Goal) 2) ศึกษาสถานะปัจจุบัน (Change Readiness) 3) วิเคราะห์เปรียบเทียบหาความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน กับสิ่งที่ควรจะเป็นเมื่อเปลี่ยนแปลงเสร็จ ซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องแก้ หรือช่องว่างที่จะต้องถมให้เต็มด้วยการเปลี่ยนแปลง (Change Gap) 4) กำหนดปัจจัยสนับสนุน (Change Drivers) และปัจจัยผลักดันสำคัญ (Change Levers) 5) จัดลำดับก่อนหลังมาตรการที่จะทำ (Change Phase) โดยกำหนดเอาเรื่องที่จะเป็นชัยชนะระยะสั้น (Quick win Project) ขึ้นมาเป็นเรื่องที่ต้องทำก่อน

ดังนั้นหลักการสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง คือผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพองค์การ มีการวางแผนกลยุทธ์และการเตรียมการเปลี่ยนแปลงที่มีความชัดเจน โดยการกำหนดระยะเวลา การสร้างการสนับสนุน การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การจูงใจ มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ ลดผลกระทบและการต่อต้าน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความเล็งและภัยคุกคามต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

อาจสรุปได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่

บุคลากร จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ มีการประเมินสภาพปัจจุบันและความพร้อมในการดำเนินงานของโรงเรียน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีการกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาโรงเรียน มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี

5.7 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการบริหารจัดการ และวิธีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะต้องมีการดำเนินการที่เป็นระบบ (จิรประภา อัครบวร และคณะ. 2552: 19) การดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจะมุ่งผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ขององค์การเป็นหลัก โดยไม่ละเลยความจำเป็นระดับบุคคลในองค์การ เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคลากรสามารถผ่านช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวเข้าสู่วิถีใหม่ได้อย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่เป็นได้ อีกทั้งเพื่อรักษาระดับผลงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจไว้ไม่ให้เสื่อมถอยในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลง และเป็นพื้นฐานในการเสริมผลงานให้ดียิ่งๆ ขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550: 8-9)

5.7.1 ความหมายของการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นขั้นลงมือปฏิบัติการ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปจะเริ่มต้นทำการเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ได้แก่ คน โครงสร้าง เทคโนโลยี งาน และวัฒนธรรมองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งหมดจะต้องอยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์ปัญหาอย่างถูกต้องแม่นยำ และเลือกวิธีการอันชาญฉลาดและรอบคอบ (ธวัช บุญยมณี. 2550: 152) มีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงความหมายการดำเนินการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

สุดา สุวรรณภิรมย์ (2551: 36-38) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ การยกเลิกกระบวนการเดิม การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการทำให้กระบวนการหนึ่งอีกครั้ง ขั้นตอนทั้งสามนี้สามารถสรุปได้ว่า องค์การในปัจจุบันจะต้องรักษาสถานะของการมีภาวะเสถียรแบบมีพลวัตร หรือการเป็นองค์การที่มีความนิ่งเงียบแต่พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเสมอไว้ให้ได้ สำหรับ นราธิป ศรีราม (2554: 202) อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นขั้นตอนการดำเนินการเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ สู่สภาพที่พึงปรารถนา ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การจะให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงแบบทั่วทั้งองค์การ โดยมี 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง การกำหนดแผนการเปลี่ยนแปลง
2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การลงมือปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนอาศัยรูปแบบและกลยุทธ์ต่างๆ
3. การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าหรือทราบถึงปัญหา อุปสรรคต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง

เคมมิสและแมคทาเกธ (Kemmis; & McTaggart. 1988: 11) กล่าวถึงการดำเนินการที่เกิดจากแผนเป็นการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ แผนที่ใช้การดำเนินการที่ดีจะต้องสามารถแก้ไขได้ โดยกำหนดให้ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง แนวทางดำเนินการตามแผนต้องเน้นการปรับปรุง ต่อรองและประนีประนอมเมื่อเกิดความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกัน หากมีความขัดแย้งกันการ ดำเนินทางสายกลางจะช่วยได้มาก อามสตรอง (Armstrong. 2006: 17) เสนอว่าการดำเนินการ ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติตามแผนปรับปรุงและพัฒนาการจัดประสบการณ์ 2) การแก้ไขปัญหาการ ดำเนินการในกรณีที่เป็น 3) การสอนงาน 4) การบริหารการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โรเบิร์ต (Robert. 1976: 101) ได้กล่าวถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ มีกลยุทธ์หรือเทคนิคที่ ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมีหลายประการ เช่น การใช้อำนาจบังคับ การติดต่อสื่อสารและการให้คำปรึกษา การให้มีส่วนร่วมในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง การเจรจาต่อรอง เป็นต้น เมเจีย (Mejia. 2002: 184) อธิบายขั้นตอนการดำเนินการโดยมีกระบวนการแผนที่ช่วยผู้บริหารได้กำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งองค์การ โดยทั่วไปมักจะพัฒนาแผนอย่างเป็นทางการ ดังนั้นแผนควรมีความชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายในการ นำแผนไปปฏิบัติ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ 2) การกำหนดแผนปฏิบัติ 3) การ ดำเนินงานตามแผน และมีการติดตามและประเมินแผน 4) การจัดสรรทรัพยากร

ดังนั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นขั้นตอนการพัฒนาองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ ในปัจจุบันสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง การกำหนดแผนการเปลี่ยนแปลง ร่วมกันกำหนดเป้าหมาย ดัชนีชี้วัด และแนวทางการพัฒนางานแล้ว วัตถุประสงค์ แผนทีวางไว้สำหรับการ ดำเนินการจะต้องมีความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง มีการให้ข้อมูลต่อเนื่องจากการ วางแผน และนำไปใช้ในกิจกรรมต่อไป
2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง เป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการกำหนด ขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนอาศัยรูปแบบและกลยุทธ์ต่างๆ ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง

เช่น การใช้อำนาจบังคับ การติดต่อสื่อสารและการให้คำปรึกษา โดยเน้นการปรับปรุงและการต่อรอง และการประนีประนอม เป็นต้น

3. การติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นการดำเนินการเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าหรือทราบถึงปัญหาอุปสรรคและระดับผลสำเร็จตามที่กำหนดในการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีเหตุผล และจะต้องคำนึงถึงอนาคต

ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนอาศัยรูปแบบและกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการต้องเน้นการปรับปรุง การต่อรองและการประนีประนอม การดำเนินการแบบยั่งยืนจะต้องมีกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการดำเนินงานตามแผนจะมีการติดตามและประเมินแผน โดยผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนการตัดสินใจ ต้องทำการจัดสรรเวลาให้แต่ละกิจกรรม ทำการมอบหมาย ความรับผิดชอบให้กับบุคลากรแต่ละคน เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน พร้อมทั้งมีข้อมูลที่ยาวจนถึงความคืบหน้าที่เกิดจากกิจกรรมที่ได้ดำเนินการไปแล้วตามลำดับการกำหนดวัตถุประสงค์

5.7.2 แนวคิดการดำเนินการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นการขับเคลื่อนกระบวนการโดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อไปสู่เป้าหมาย ประกอบด้วย การดำเนินการตามแผนที่วางไว้และการประเมินผล ซึ่งการดำเนินการเปลี่ยนแปลงมี 4 ขั้นตอน ดังนี้คือ (นราธิป ศรีราม, 2554: 223)

1. การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งเป็นการกระจายข้อมูลเกี่ยวกับแผนการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจกันอย่างทั่วถึง เช่น การประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ การประชุมบุคลากร การฝึกอบรม และการจัดเวทีรับฟังข้อเสนอแนะ เป็นต้น

2. การกำหนดผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง ในการดำเนินการใดๆ ขององค์การจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้คือ ผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ทีมการเปลี่ยนแปลงองค์การ ที่ปรึกษาการเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้ปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

3. การให้สิทธิอำนาจ โดยผู้บริหารสูงสุดในองค์การต้องกระจายอำนาจบริหารและการตัดสินใจ พร้อมกับให้สิทธิอำนาจในการดำเนินงานและการตัดสินใจกับผู้รับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงองค์การทุกฝ่าย เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์การได้อย่างบรรลุเป้าหมายของแผนที่กำหนด โดยยึดหลักความเป็นอิสระและหลักการควบคุมตนเอง พร้อมกับผู้บริหารให้การสนับสนุนและเชื่อว่าทีมและบุคลากรมีสมรรถนะในการดำเนินงานสูง สามารถควบคุมตนเองให้ดำเนินการเป็นไป

ตามแผนและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทบาทของผู้บริหารจึงต้องเน้นการเป็นผู้สอนงาน ผู้จูงใจ ผู้สนับสนุน ผู้อำนวยการความสะอาด และสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่แท้จริงมากขึ้น

4. การปฏิบัติตามแผน เป็นการนำแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การปฏิบัติจริง โดยที่ม การเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญในการแปลงแผนและโครงการที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่การปฏิบัติ ขั้นนี้จึงเป็นการนำทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ คน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และวิทยาการ จัดการไปใช้เพื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และในทิศทางที่ต้องการ การดำเนินการจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังจากบุคลากรทั้งหมดขององค์การ และทรัพยากรอย่างเพียงพอ ซึ่ง สมชาย เทพแสง อรุณ เทพแสง และ อัจฉริยา เทพแสง (2552: 185) เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอนดังนี้

1. สำรวจสภาพขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การในแต่ละส่วนรวมทั้งการดำเนินงานขององค์การ เน้นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ใช้การวิจัยในการสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งใช้ระบบที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การ

2. วางแผนการเปลี่ยนแปลง มีการปรึกษาหารือในเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลง สร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรในองค์การรวมทั้งพิจารณาอุปสรรคปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อวางแผนป้องกันมีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วางแผนเป้าหมายและออกแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สู่เป้าหมายและปรับปรุงผลสำเร็จตัดสินใจปรับปรุงพัฒนางาน

3. กิจกรรมและการปฏิบัติงาน ที่ใช้ในการขับเคลื่อนกระบวนการสู่การปฏิบัติงาน ใช้วิธีการต่างๆ เพื่อไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลสำเร็จกับเป้าหมาย ทบทวนตรวจสอบผลงานที่ได้รับ

4. การบูรณาการ นำผลการปฏิบัติงานทุกส่วนเชื่อมโยงเป็นผลการปฏิบัติงานในภาพรวม และมีการให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จ ให้กำลังใจและสร้างพฤติกรรมที่ดีให้คงอยู่ต่อไป

เชอคิน คีนแนนและแจคสัน (2556: 289-331) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยเน้นปัจจัยที่นุ่มนวลมากเกินไปและไม่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง เช่น รูปแบบผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร เป็นต้น โดยเสนอปัจจัยดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ 4 ประการ คือ “DICE” ได้แก่ D-Duration หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้จนกระทั่งโครงการดำเนินการแล้วเสร็จ หากโครงการระยะสั้น แต่ถ้าเป็นโครงการระยะยาว จะหมายถึงช่วงเวลา ระหว่างการทบทวนผลงานของหลักชัยแต่ละอัน I-Integrity หมายถึง ฝีมือของทีมบริหารโครงการ ที่ใช้ความสามารถในการดำเนินการให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถ รวมทั้งบุคลิกลักษณะของคนในทีมเมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการของโครงการ C-Commitment หมายถึง พันธสัญญาการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูงสุด (C1) และบุคลากรซึ่งได้รับผลกระทบ

จากการเปลี่ยนแปลง (C2) Effort หมายถึง ความพยายามที่ต้องใช้เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการทำงานปกติซึ่งโครงการต้องการจากบุคลากร

ฟูลเลนและสติเจลเบอร์ก (Fullan; & Stigebauer. 1995: 48) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักที่ทำให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ คือ การส่งเสริมการใช้นวัตกรรม ซึ่งต้องการทักษะและความเข้าใจ มีการมอบหน้าที่ให้บุคลากรและมีการดำเนินการต่อเนื่อง เมื่อมีการสนับสนุนส่งเสริมที่ดีพอ มีกระบวนการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องทุกระดับ และการปฏิบัติงานกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะทำให้ผลจากการเปลี่ยนแปลงมีการฝังตัวหรือมีโครงสร้าง หรือนโยบายงบประมาณที่ส่งเสริมการใช้รวมทั้งการใช้เวลาในการสร้างกลุ่มในระดับผู้บริหารและบุคลากร

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การดำเนินการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการนำแผนที่มีข้อกำหนดจากวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นสำคัญไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ โดยคณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบงานในด้านต่างๆ อย่างชัดเจน ใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้การปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สร้างการยอมรับ และสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนให้อำนาจและการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงทุกฝ่ายตามระดับของการทำงาน มีการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติโดยคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงานและทีมงานกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

5.8 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลเป็นการติดตามความก้าวหน้าเพื่อเรียนรู้ถึงปัญหาและหาทางแก้ไข ทั้งเป็นการสร้างแรงกระตุ้นผลักดันการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนพร้อมทั้งตัวชี้วัดผลความก้าวหน้าเป็นระยะ โดยมีการรวบรวมสถิติเป็นรายวัน และให้รางวัลกันเป็นรายเดือน การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจะช่วยสร้างนิสัย หรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืน (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2557: 40)

5.8.1 ความหมายของการประเมินผล

การประเมินผล (Evaluation) เป็นการเอาเครื่องมือไปรวบรวมพฤติกรรมหรือข้อมูลของผู้รับการประเมินมาตีค่าเป็นคะแนนใน 3 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา อารมณ์ และการปฏิบัติ เมื่อได้คะแนนมาเป็นเชิงปริมาณแล้วจึงนำมาพิจารณาตัดสินผล มีการประเมินผลอีกประเภทหนึ่งที่เรียกว่าการ

ประเมินผล (Assessment) เป็นการนำเอาเครื่องมือไปรวบรวมพฤติกรรมหรือข้อมูล มาตีค่าเป็นคะแนนในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แล้วนำข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมได้มาเรียงให้เห็นคุณลักษณะที่แท้จริง ทั้งจุดเด่นที่ควรพัฒนาและจุดด้อยที่ควรปรับปรุงแก้ไข (ราชันย์ บุญธิมา. 2559: ออนไลน์)

การประเมินผล (Evaluation) โดยทั่วไปจะหมายถึงการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่คาดหวัง ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การจะต้องมีการประเมินเพื่อให้ทราบผลการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ 1) เพื่อตัดสินคุณค่าของผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ 2) เพื่อใช้ในการตัดสินใจจะยุติหรือจะดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแนวกยุทธ์ที่กำหนด 3) เพื่อปรับปรุงและแก้ไขแนวทางการดำเนินการตามแผนให้มีความก้าวหน้าและมีความเหมาะสมยิ่งขึ้น 4) เพื่อทราบผลความคุ้มค่าของการดำเนินการในด้านเวลาและการใช้ทรัพยากรต่างๆ การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การจึงเป็นกระบวนการที่มีจุดมุ่งหมายสำคัญ เพื่อให้ทราบระดับผลของการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (นราธิป ศรีราม. 2554: 238) การประเมินผลจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (ชัยทวี เสนะวงศ์. 2555: ออนไลน์) โดยเป็นขั้นตอนสุดท้ายการดำเนินงาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายไว้ดังนี้

เดสเลอร์ (Dessler. 2004: 290) เสนอความหมายของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นได้สนับสนุนต่อจุดหมายขององค์การ ส่วนแมทธิซและแจคสัน (Mathis; & Jackson 2005: 135) อธิบายการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการกำหนดความคาดหวังในการดำเนินงานของบุคลากร การติดตามผล การประเมินผล และการบันทึกผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับความคาดหวังนั้น แล้วส่งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ เบคาล (Bacal. 1999: 93) ให้ความเห็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการประเมินและตีค่าของผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคนในช่วงเวลาที่กำหนด

เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ (2553: 58) อธิบายการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เกี่ยวเนื่องจากผลการปฏิบัติงาน โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ที่ปราศจากอคติ เป็นกระบวนการประเมินค่าของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานภายในระยะเวลาที่กำหนด ภายใต้การสังเกต การจดบันทึกและประเมินของหัวหน้างาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นระบบและมีมาตรฐานแบบเดียวกัน มีเกณฑ์การประเมินที่มีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติและให้ความเป็นธรรม โดยมีหลักการและแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ถูกประเมิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เขารู้จักข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อให้เกิดการยอมรับและปรับปรุงสมรรถนะการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หลายวิธี ในการที่จะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร เช่น การกำหนดหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดเส้นทางความสำเร็จในอาชีพและการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น

3. เป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจในเรื่องการเลื่อนตำแหน่ง โอนย้าย ลดชั้น ออกจากงาน โดยการประเมินนั้นอาจเป็นมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์ที่แน่นอนมีระบบ

4. เป็นเครื่องมือในการพิจารณาความดีความชอบการขึ้นเงินเดือนประจำปีแก่บุคลากรให้เป็นไปโดยความเสมอภาคและยุติธรรม

5. เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความถูกต้องของกระบวนการคัดเลือกบุคลากรตามระบบสรรหาและว่าจ้าง โดยผลการประเมินงานจะถูกวัดโดยการเปรียบเทียบเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินการทำงานกับคะแนนที่ได้จากการทดสอบ และผลการประเมินของผู้สัมภาษณ์

6. กระตุ้นผู้บริหารให้ทำการสังเกตพฤติกรรมของบุคลากร และถ้าหากว่าได้มีการดำเนินการอย่างเหมาะสมจะสามารถช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

อำนาจ ธีระวนิช (2553: 635) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง เป็นการบ่งชี้ การวัดและการจัดการผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีการระบุพื้นที่การทำงานที่ผู้บริหารควรตรวจสอบเมื่อทำการวัดผลการปฏิบัติงานซึ่งเรียกว่าตัวบ่งชี้ ซึ่งระบบการวัดควรอยู่บนพื้นฐานของการวิเคราะห์งาน ดังนั้น ระบบการประเมินควรเน้นที่ผลการปฏิบัติงานที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร กล่าวโดยสรุป คือ การประเมินผลเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องกระทำอย่างใกล้ชิดต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทราบระดับผลของการเปลี่ยนแปลงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ที่เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5.8.2 ความสำคัญของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการเปลี่ยนแปลงช่วยให้องค์กรรับรู้ถึงระดับความสำเร็จและความจำเป็นในการปรับปรุงผลงานเป้าหมาย วัดดูประสิทธิผลขององค์กร และการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงยังเป็นกลไกที่มีศักยภาพในการสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร (Mondy et al. 2005: 194) มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลงานไว้ดังนี้

แกรมเบิลและคณะ (Gamble; et. al. 2007: 70) ให้ความสำคัญของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงเป็นการติดตามความก้าวหน้าของงาน เพราะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกับการประเมินผล โดยใช้ระบบการติดตามประเมินผลระดับบุคคลและกลุ่ม ประกอบด้วยการรวบรวมข้อมูล แนะนำและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูลเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าของเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะตามวัตถุประสงค์แต่ละด้านขององค์กร อามสตรอง (Armstrong. 2006: 75) อธิบายการ

ประเมินผลการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนการปรับปรุงและพัฒนาผลงานระดับบุคลากร ดังนั้นการประเมินผลที่เหมาะสมและชัดเจน รวมถึงการชี้แจงให้บุคลากรได้รับรู้ถึงผลของการดำเนินงาน และการประเมินผลอย่างมีเหตุผล จึงมีความสำคัญและมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร การตลอดจนการวางแผนพัฒนาคนและองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต บายเออร์สและริว (Byars; & Rue. 2006: 130) เสนอการประเมินผลที่ดี สามารถช่วยให้การกำหนดแผนการปรับปรุงงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยควบคุมระดับความพยายามในการทำงานของบุคลากรและแนวทางการทำงานในอนาคตขององค์กร อามสเตอร์และเอเพิลบัม (Armstrong; & Appelbaum. 2003: 121) ได้เสนอแนะการประเมินผลจะช่วยลดความกดดันหรือความเครียดของบุคลากร เพราะกระบวนการประเมินผลที่มีเหตุผลชัดเจนจะช่วยเสริมสร้างคุณค่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ องค์กรจึงไม่ควรมองข้ามการปฏิบัติต่อกัน เนื่องจากการประเมินผลจะมีผลต่อการจูงใจและความพึงพอใจที่สามารถสร้างผลกระทบทั้งในแง่บวกและลบ หากการประเมินผลสะท้อนให้เห็นคุณค่าของความพยายามทำงานอันเป็นพลังของการยอมรับในคุณค่าจากสังคมซึ่งผลที่ตามมา คือ การขาดงานและการออกจากงานจะลดน้อยลง การประเมินผลยังเป็นการเสนอโอกาสให้ผู้บริหารและบุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานให้เกิดผลเลิศ ซึ่งผู้บริหารสามารถตรวจสอบและประเมินผลงานตามวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน

ดังนั้นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ ในการกำหนดแผนการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพทั้งในการประเมินผลระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ช่วยให้การพบผลที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และทราบถึงปัญหาข้อขัดข้องในแต่ละขั้นตอน ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการได้ทันเวลาเหมาะสม ทั้งการรวบรวมข้อมูลแนะนำและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะการทำงานให้เกิดผล ช่วยในการวางแผนพัฒนาคนให้เจริญก้าวหน้าต่อไป ช่วยในการวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนการปรับปรุง ช่วยควบคุมระดับความพยายามในการทำงานของบุคลากร ซึ่งจะมีผลต่อการจูงใจและความพึงพอใจที่สามารถสร้างผลกระทบทั้งในแง่บวกและลบ รวมทั้งเป็นการเสริมพลังบุคลากร ให้ยอมรับในคุณค่าจากสังคม ช่วยเสริมสร้างคุณค่าด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในทุกระดับ และลดความกดดันหรือความเครียดของบุคลากร

5.8.3 วัตถุประสงค์ของการประเมินผลงาน

เมื่อองค์กรได้วางหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงไว้อย่างชัดเจนแล้ว ผู้บริหารองค์กรมีวัตถุประสงค์หลักของการประเมินผล ดังนี้ (Byars; & Rue. 2006: 174-175)

1. เพื่อทราบผลการทำงานของบุคลากร หมายถึง ความรู้ความสามารถทักษะและพฤติกรรมที่มีผลต่อระดับของผลงาน ประกอบกับผลงานของบุคลากร ซึ่งผู้บริหารสามารถตัดสินผลการดำเนินงานให้เหมาะสมตามความรับผิดชอบและผลงานของเขา

2. เพื่อทราบศักยภาพ จุดเด่นและจุดด้อยของบุคลากร รวมถึงการหาจุดเด่นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ส่วนการหาจุดด้อยเพื่อพิจารณาหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อทราบคุณสมบัติที่จำเป็นในการเลื่อนตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงศักยภาพในการพัฒนาความสามารถในอนาคตและความพร้อมของพนักงานในการเลื่อนตำแหน่งให้รับผิดชอบสูงขึ้น

4. เพื่อเสริมสร้างและรักษาสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร การปรึกษาหารือการให้คำปรึกษาความชอบ การโยกย้ายอย่างเหมาะสม ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่งด้วยความเป็นธรรม การใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ยอมรับมาซึ่งความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร

5. เพื่อเสริมสร้างและรักษาประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ เป็นการนำเอาผลการประเมินไปใช้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การให้ดีขึ้นและรักษาระดับการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจอยู่เสมอ

วัตถุประสงค์พื้นฐานของการประเมินผลเพื่อจัดระดับของผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทนมี 4 ด้าน คือ (Armstrong. 2006: 78-79) เพื่อการวางแผนมุ่งเน้นติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน เพื่อการจูงใจบุคลากรโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงสร้างสรรค์ เพื่อการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับบทบาทหน้าที่ในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับบทบาทความคาดหวังหรือวัตถุประสงค์ของงาน แอน (Ahn. 2001: 62) ได้วิจัยการประเมินผลการจัดการคุณภาพองค์การ เพื่อเพิ่มคุณภาพการบริหารจัดการ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการศึกษาและการฝึกอบรม ด้านการวัดผล ด้านทีมงาน และด้านการดำเนินการ และพบว่า การสร้างทีมงาน ภาวะผู้นำ กลยุทธ์การวางแผน ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์กัน ผลการใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเป็นการเพิ่มคุณภาพองค์การ ดังนั้นจุดมุ่งหมายของการประเมินผลเป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และเป็นการประเมินศักยภาพของบุคลากรในการเพิ่มคุณภาพการจัดการในด้านต่างๆ จุดมุ่งหมายหลักของการประเมินผลงาน เป็นแรงกระตุ้นในทางบวกต่อการปฏิบัติงานแต่อาจมีจุดมุ่งหมายอื่นได้ด้วย เช่น การเพิ่มค่าจ้าง การวางแผนการปฏิบัติงานในอนาคต การกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมและการพัฒนาหรือการประเมินศักยภาพของบุคลากรเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น (Bartol; & Matin. 1998) การ

ประเมินผลจึงเป็นบทบาททางการบริหารที่ต้องประเมินในหลายมิติ ทั้งการประเมินที่เน้นพฤติกรรม และเน้นผลลัพธ์ (Mondy; et. al. 2005: 134)

จะเห็นได้ว่า วัตถุประสงค์ของการประเมินผลจะช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรตระหนักถึงปัญหาในการปฏิบัติงาน และร่วมกันหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขจะช่วยลดความผิดพลาดและความขัดแย้ง ทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือจากการเรียนรู้ปัญหาและทำงานร่วมกัน วัตถุประสงค์เพื่อการวางแผนมุ่งเน้นที่การติดตามความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน แล้วทบทวนความเป็นไปได้ของข้อตกลงและแผนงานที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการจูงใจ การเรียนรู้และการสื่อสารเป็นเรื่องที่ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญและทำให้เกิดขึ้นก่อนที่จะทำการประเมินผลงานอย่างเป็นทางการ

5.8.4 กระบวนการออกแบบระบบของการประเมินผล

กระบวนการของการประเมินผลเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดของระบบการบริหารองค์การ การประเมินผลงานของบุคลากร จึงควรรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และตัวผู้ปฏิบัติงานเอง สำหรับการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้น (Schuler; & Jackson. 2006: 83) การประเมินการจัดการกระบวนการทำได้หลายแนวทาง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์การ เบคาล (Bacal. 1999: 86) เสนอให้ผู้บริหารองค์การได้วางแผนสำหรับการประเมินผลไว้ล่วงหน้า โดยกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร เพื่อประเมินผลการทำงานของบุคลากรเทียบกับเป้าหมายที่ตกลงไว้ ประกอบด้วย การประเมินค่างาน เกณฑ์ผลการปฏิบัติงาน การเตรียมพร้อมและการประชุมประเมินผล ซึ่งเป็นการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือที่เป็นผลของการวางแผนและติดตามผลงานร่วมกัน โดยผู้บริหารต้องแจ้งให้บุคลากรเตรียมทำการประเมินผลงานที่ผ่านมาของตนเอง และแนวทางการปรับปรุงหรือพัฒนา สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การชี้แจงวัตถุประสงค์ของการประชุมที่เป็นกระบวนการหนึ่งของการปรับปรุงผลงาน เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถซักถามข้อสงสัยหรือข้อกังวลใจที่เกี่ยวข้องกับงานได้ โดยกระบวนการออกแบบระบบการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน (Williams. 2002: 208) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 องค์การต้องกำหนดผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการประเมินผลงาน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก คือ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ดูแลเรื่องของการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์และปรัชญาขององค์การ กลุ่มที่สอง คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทในการสนับสนุนกระบวนการพัฒนา และกลุ่มสุดท้าย คือ ผู้ใช้ระบบ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งลูกค้าในฐานะบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการออกแบบระบบการประเมินผลงานและพัฒนาหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานของผลงานและมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน

ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการออกแบบมีลักษณะสำคัญอยู่ที่การมีส่วนร่วมและความเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์กร โดยมีผู้จัดการสายงานเป็นกลไกขับเคลื่อนผ่านการพัฒนากระบวนการที่มีความชัดเจนและการสื่อสารอย่างทั่วถึง โดยแต่งตั้งที่ปรึกษาจากภายนอกและผู้บริหาร ซึ่งมีความรู้เฉพาะและมีประสบการณ์เป็นคณะที่ทำงานร่วมกันกำหนดทิศทางเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับระดับปฏิบัติการว่าทุกคนมีความสำคัญต่อทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและค่านิยมโดยรวม

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินสถานการณ์ปัจจุบันภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อชี้ให้เห็นถึงกระบวนการประเมินผลงาน ปัญหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขเป็นการประเมินสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร บรรยากาศในการทำงาน อิทธิพลและอำนาจ การออกแบบขององค์กรและงาน ตลอดจนกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ การติดตามผลและดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ คุณค่าของระบบจะช่วยสร้างความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกยังเป็นแรงกดดันที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน และการพัฒนานโยบายที่สอดคล้องกับค่านิยมของบุคลากรล้วนเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในและการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผล ซึ่งเป็นเรื่องของการจูงใจ จึงต้องมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการ การกำหนดจุดมุ่งหมายหลักต้องเป็นการสนับสนุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรใน 2 ด้าน คือ มุ่งไปที่การให้รางวัล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทนหรือมุ่งการพัฒนา ซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์

ขั้นตอนที่ 5 การออกแบบการประเมินผลที่มีจุดมุ่งหมายหลักคือผลกระทบในทางที่ดีต่อผลงานขององค์กรโดยรวม การประเมินผลงานเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรเข้าใจงานปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ดังนั้นความชัดเจนการประเมินผลงานเป็นกระบวนการที่ส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของทุกคนในองค์กร การออกแบบงานจึงต้องสะท้อนออกมาจากระบบการประเมินเพื่อวัดปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานแต่ละงาน จากนั้นจึงพิจารณาความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมินผลงานและเป้าหมายขององค์กร

ขั้นตอนที่ 6 การทดลองและนำไปใช้ โดยการนำไปใช้กับบางหน่วยงานก่อนนำระบบไปใช้จริงทั้งองค์กรเพื่อศึกษาความเป็นไปได้และแก้ไขจุดบกพร่องของการประเมินผลงาน สิ่งที่ต้องพิจารณาคือ ขนาดที่เหมาะสมของหน่วยงานที่ทดลองโครงสร้างและหน้าที่ของหน่วยงาน การยอมรับ คือ ความเป็นตัวแทนและความสำคัญของหน่วยงานตลอดจนการสนับสนุนของผู้บริหาร ส่วนสำคัญที่มองข้ามไม่ได้ คือ ความยืดหยุ่น ความรู้ความสามารถและข้อผูกมัดของผู้ออกแบบระบบซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการทดสอบระบบโดยตรง ดังนั้นการติดตามและประเมินผลจึงเป็นเรื่องสำคัญไม่น้อยไปกว่าการเลือกหน่วยงานที่ทำการทดลอง

ขั้นตอนที่ 7 การประเมินระบบ เป็นผลของการทำงานของระบบ เพื่อวัดประเมินผลทั้งด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและประโยชน์ที่เกิดจากระบบ ซึ่งปกติแล้วมักจะมีการติดตามและประเมินผลระหว่างทำการทดลองระบบ และเมื่อเสร็จสิ้นการทดลองระบบจะช่วยให้องค์การเห็นปัญหาข้อจำกัดหรือข้อบกพร่อง ซึ่งจะนำไปสู่การวินิจฉัยสาเหตุและผลกระทบเพื่อแก้ไขและพัฒนาวัตถุประสงค์ของระบบ ตลอดจนขั้นตอนการดำเนินงานที่ยังมีจุดอ่อนอยู่

นราธิป ศรีรวม (2556: 13) เสนอกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้คือ 1) การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน 3) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) การส่งข้อมูลสะท้อนกลับและการให้รางวัล 5) การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ขั้นตอนการพัฒนาผลงานของบุคลากรถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญและมักถูกละเลย เพราะเป็นขั้นที่มุ่งนำผลงานมาใช้เป็นพื้นฐานเพื่อการพัฒนาสมรรถนะและพัฒนาผลงานของบุคลากรต่อไป อามสตรอง (Armstrong, 2006: 101-102) ให้ข้อเสนอแนะการประเมินผลที่สำคัญอยู่ที่การติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงาน ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นการสนับสนุนให้ผลงานดียิ่งขึ้น ลดความเสี่ยง ลดความผิดพลาดและเป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนางานในอนาคต แมคเกรเกอร์ (McGregor) กล่าวถึงการประเมินผลมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติจากการประเมินผลงานไปสู่การวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบจุดอ่อนจุดแข็งและศักยภาพในการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อนและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานตามที่เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นได้สนับสนุนต่อจุดหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีการเตรียมการประเมินผล โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ทั้งจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล มีการศึกษาสภาพ การเรียนรู้ปัญหาและหาทางแก้ไข มีการสรุปและรายงานผลการประเมิน มีการวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการ จัดให้มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานมาใช้ในการเสริมแรงบุคลากร เพื่อช่วยรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลงให้มีความคงทน มีการประเมินสภาพจริง เพื่อศึกษาปัญหาหรือพัฒนาซึ่งจะช่วยรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.9 การรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลง

การรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นการทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นคงอยู่อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยทั่วไปการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคน แต่ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากมีความตั้งใจจริง และเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วการรักษามูลค่าให้คงอยู่เป็นสิ่งที่ดำเนินการได้ยากยิ่งกว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การก็เช่นเดียวกัน สามารถดำเนินการให้เกิดผลได้ ขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากร เมื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงใหม่ให้มีคุณภาพแล้ว จำเป็นต้องรักษามูลค่าขององค์การให้คงอยู่นั่นคงต่อไป

5.9.1 ความหมายการรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมักเริ่มต้นมาจากความสำเร็จเกือบทุกกรณี นั่นคือเกิดจากการทำสิ่งที่ถูกต้องได้เป็นอย่างดี (เบลคและเกรเกอร์เซน. 2553: 43) การบำรุงรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการรักษามูลค่าภายหลังการเปลี่ยนแปลงตามแผน เพื่อป้องกันองค์การไม่ให้เสื่อมถอยกลับไปสู่สภาพเดิม โดยสร้างการยอมรับและก่อให้เกิดความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ รวมทั้งให้รางวัลและเสริมแรงในทางบวก มีนักการศึกษาที่ได้ให้ความหมายการรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลงดังนี้

ดันแคน (Duncan. 1978: 366) อธิบายการรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลง (Refreezing) เป็นขั้นตอนการสร้างเสถียรภาพและเป็นการประเมินผลพฤติกรรมใหม่ สอดคล้องกับ เบนนิส (Bennis. 1976: 83) ที่ได้กล่าวถึงการรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลง เป็นความพยายามรักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลงโดยการรักษามูลค่าของแรงผลักดัน (Driving Force) คือ แรงพยายามที่ทำให้เปลี่ยนแปลงจากสถานะปัจจุบัน และแรงต้าน (Restraining forces) คือ แรงที่ต้านทานการเปลี่ยนแปลง คอตเตอร์และโคเฮน (Kotter; & Cohen. 2002: 3-7) ได้เสนอความหมายของการรักษามูลค่าการเปลี่ยนแปลง เป็นการมุ่งทำให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงแล้วมีความคงทนได้ที่ตลอดไป ไม่ให้บุคลากรหวนกลับไปมีพฤติกรรมแบบเดิม และให้แสดงเฉพาะพฤติกรรมที่พึงปรารถนา การทำให้พฤติกรรมใหม่คงอยู่อย่างมั่นคงที่ได้ผลดีที่สุด คือการจัดให้บุคลากรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว รวมทั้งการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรถึงการกระทำเดิมของเขา พร้อมกับส่งแรงเสริมทันทีเมื่อพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ สำหรับฮอดเกตส์และอัลทแมน (Hodgetts; & Altman. 1979: 356) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่ถูกทดสอบและดำเนินไปอย่างเหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานขององค์การดีขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานหนักเพื่อความสำเร็จ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีการเป็นไปอย่างถาวร ดังนั้นการเสริมแรงผลที่เกิดขึ้นทางบวกจะทำให้เกิดการยอมรับและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่

ดังนั้นการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงเป็นการก่อรูปใหม่ภายหลังการเปลี่ยนแปลง การได้รับคำแนะนำ การเสริมและสนับสนุนในรูปแบบใหม่ จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ (Louis. 1992: 812) จึงอาจสรุปได้ว่า การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง เป็นการทำให้องค์การที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น มีความมั่นคง และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ซึ่งกระทำได้โดยวิธีการที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ซ้ำและการให้เสริมและการสนับสนุนจนแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อไป

5.9.2 แนวคิดการรักษาผลการเปลี่ยนแปลง

การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน คือมุ่งการดำเนินการในวิถีทางที่เหมาะสม และเป็นไปได้เพื่อเชื่อมโยงผลงานที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่กระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล และบูรณาการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์การ อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งของงานที่เป็นกิจวัตรของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2550: 8-9) การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่อย่างมั่นคง เป็นเป้าหมายความสำเร็จขององค์การที่ดำเนินการในสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงที่ต้องสามารถจัดการกับธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงขององค์การที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้นครั้งเดียวหรือเป็นกระบวนการต่อเนื่องก็ได้ โดยการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการรับรู้ถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพการเปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งต้องรักษาสภาพนั้นให้คงอยู่จะเป็นพื้นฐานสำหรับขั้นตอนการวางแผนการการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การต่อไป การเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์การ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความต่อเนื่องในพื้นที่หนึ่งขององค์การจะเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่อื่นๆ ต่อไป (Hossan. 2015: 58)

แวน (Van. 2515: Online) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงในขั้นการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ต่อไปอย่างมั่นคง ภายหลังจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้ว บุคลากรมีแนวโน้มที่จะกลับไปมีพฤติกรรมเดิมที่ไม่พึงประสงค์ ดังนั้นองค์การควรให้มีการเตรียมการที่เหมาะสม มีการประเมินผลมีการตรวจสอบและปรับเปลี่ยนเมื่อจำเป็น เพื่อให้สถานการณ์ใหม่มีความเสถียร และบุคลากรจะเข้าใจว่าไม่ควรมียุติกรรมแบบเดิมอีก ที่สุดบุคลากรก็จะสามารถจะปฏิบัติงานด้วยพฤติกรรมใหม่และตระหนักในข้อดีมากกว่ามีพฤติกรรมแบบเดิม ฮอสซัน (Hossan. 2015: 59) กล่าวถึงพฤติกรรมกลุ่มของบุคลากรที่เป็นแรงกดดันกลุ่มให้แสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ เมื่อพวกเขาได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง การทำความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละคนและกลุ่มจึงมีความสำคัญต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจะต้องมีบุคลากรจำนวนมากพอที่จะ

ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ และบุคลากรจะต้องมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานของกลุ่มอย่างจริงจัง ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เช่น บทบาทของกลุ่ม การมีปฏิสัมพันธ์และกระบวนการขัดเกลาทางสังคมขององค์การเป็นต้น ทั้งนี้ความมั่นคงในพฤติกรรมของบุคลากรขึ้นอยู่กับความสมดุลจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งก็คือไม่มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยหลักการของความสมดุลคือไม่มีการเปลี่ยนแปลงสภาพและนำไปสู่การอยู่รอด การเตรียมการเปลี่ยนแปลงจะช่วยคลายความวิตกกังวลซึ่งสามารถจะอธิบายได้จากการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความวิตกกังวลเรื่องความอยู่รอดเป็นแรงจูงใจพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงและมักจะนำไปสู่การรักษาสมดุลโดยการหลีกเลี่ยงการต่อต้าน สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2552: 118-119) อธิบายหลักของความสมดุล คือ สภาพความสมดุลรอบด้านทุกมิติทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นความสมดุลระหว่างสองสิ่ง เช่น มิติทางเศรษฐกิจกับมิติทางสังคม ความสมดุลทางวัตถุกับจิตใจ ความสมดุลระหว่างมนุษย์กับธรรมชาติ ความสมดุลระหว่างชุมชนกับโลก เป็นต้น เนื่องจากความสมดุลพร้อมจะนำมาซึ่งความมั่นคงและยั่งยืน สภาวะที่สมดุลจะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวพันกันอยู่ในลักษณะพอดี ทำให้ไม่มีการเปลี่ยนแปลงนอกจากมีสิ่งภายนอกมากกระทบ

โอเวนส์ (Owens. 2004: 69) อธิบายการรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงแล้วนั้นคงอยู่ต่อไปอย่างมั่นคงถาวร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตระหนักถึงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและสร้างเงื่อนไขต่างๆ เพื่อรองรับให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ต่อไป การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การให้รางวัลที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี การเสริมแรงทางบวก และการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ดังนั้นผู้นำจะต้องให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ซึ่งจะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบและให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งต้องทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นสาเหตุของปัญหาการเปลี่ยนแปลง หากสามารถรักษาสภาพการเปลี่ยนแปลงไว้ได้อย่างมั่นคง การเปลี่ยนแปลงก็สามารถดำรงอยู่ได้ยาวนานและยั่งยืน การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงสามารถดำเนินการได้ดังนี้คือ

1. สร้างการยอมรับและก่อให้เกิดความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่
2. เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุน
3. ใช้ผลการปฏิบัติงานในการให้รางวัลและเสริมแรงในทางบวก

การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงหรือการทำให้มันคง โดยต้องทำตามแผนที่วางไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน รอนเนนเบิร์ก เกรแฮม และมาห์มูดี (Ronnenberg; Graham; & Mahmoodi. 2010: 635) อธิบายรูปแบบการรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ของเลวิน (Lewin) ที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงยังคงเคลื่อนไหวเพื่อป้องกันการถดถอยก่อนที่การเปลี่ยนแปลงจะเข้าสู่ขั้นตอนการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคือการเกิดพฤติกรรมใหม่ กระบวนการที่คนที่ถูกสร้างขึ้นในช่วงสุดท้ายของขั้นตอนที่สองจะเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรม เน้นจุดนี้เป็นขั้นตอนของการสร้างความมั่นใจให้บุคลากรด้วยชัยชนะเล็กๆ ได้แก่ การเขียนรายละเอียดงานใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบ และระบบการให้รางวัลที่เสริมสร้างพฤติกรรมที่ต้องการ การรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่อย่างยั่งยืนตามแนวคิดของ รอนเนนเบิร์ก เกรแฮม และมาห์มูดิ (Ronnenberg; Graham; & Mahmoodi. 2010: 647) โดยพรรณนางานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่มีการจัดระบบการให้รางวัลที่ต่อยอดพฤติกรรมที่ต้องการ และความวิตกกังวลต่อสิ่งแวดล้อมเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรม

ปณิธ มาลากุล ณ อยุธยา (2557: 39-40) เสนอมาตรการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินต่อไปอย่างต่อเนื่องนั้น ผู้บริหารองค์การสามารถเลือกใช้มาตรการต่างๆ เช่น การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ดำเนินการโดยทั่วกัน และจัดให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงก็จะช่วยสร้างนิสัย หรือแบบแผนวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นการช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้ต่อเนื่องยั่งยืนด้วยวิธีการต่อไปนี้

1. การกำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย
2. การจัดรางวัล สิ่งจูงใจสำหรับผู้ที่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ได้ดี และการลงโทษสำหรับผู้ต่อต้านขัดขืนไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่
3. การมองหาสิ่งท้าทายใหม่ๆ เพื่อที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง

จากการสังเคราะห์ความหมายของการรักษาผลการเปลี่ยนแปลงมี 5 ประการดังนี้คือ

1. เตรียมการรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและก่อให้เกิดความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ 2) รักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลงโดยการรักษาสมดุลของแรงผลักดัน ได้แก่ ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 3) เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรคลายความวิตกกังวล จากเรื่องความอยู่รอดที่เป็นแรงจูงพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงและมักจะนำไปสู่การรักษาสมดุล 4) การผสมผสานบุคคลลักษณะและอารมณ์เข้าด้วยกันเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ 5) การสนับสนุนในรูปแบบใหม่ 6) พรรณนางานที่สะท้อนให้เห็นถึงความรับผิดชอบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบ 7) การกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ให้ปฏิบัติโดยทั่วกัน 8) การมองหาสิ่งท้าทายใหม่ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์การก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง 9) ขยายขอบเขตการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีบุคลากรจำนวนมาก

พอที่จะสร้างอิทธิพลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ 10) บุคลากรเข้าเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารจัดการทั่วไปขององค์กร

2. การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 1) การขยายขอบเขตของผู้มีส่วนร่วมในการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะช่วยให้บุคลากรคลายความวิตกกังวล 3) ให้การยอมรับจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่องของพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ 4) จัดให้บุคลากรไปอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว 5) กำหนดเรื่องการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบ แต่งตั้งโยกย้าย

3. การเสริมแรงในทางบวกตอกย้ำพฤติกรรมที่ต้องการ (Positive Reinforcement) 1) จัดกระบวนการให้ความดีความชอบทั้งในระดับหน่วยงานและในระดับบุคคล 2) สร้างความมั่นใจให้บุคลากรด้วยชัยชนะเล็กๆ 3) จัดหาสิ่งจูงใจสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนใช้ผลการปฏิบัติงาน 4) จัดระบบการให้รางวัลที่ตอกย้ำพฤติกรรมที่ต้องการ ได้แก่ จัดรางวัลหรือสิ่งจูงใจที่เหมาะสมแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้ดี แก่ผู้ที่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่ได้ดี และแก่ผู้มีพฤติกรรมเป็นที่น่าพอใจ 5) ใช้ผลการปฏิบัติงานในการให้รางวัลและเสริมแรงในทางบวก 6) ลงโทษสำหรับผู้ต่อต้านขัดขืนไม่ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานใหม่

4. จัดให้มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 1) จัดให้มีการประเมินผลพฤติกรรมใหม่ 2) มีการประเมินผลระหว่างการตรวจสอบ 3) ให้ความสำคัญต่อการประเมินผล ซึ่งจะต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบระมัดระวัง 4) ทำการปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่เป็นสาเหตุของปัญหาการเปลี่ยนแปลง 6) การจัดทำให้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 7) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง 8) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่บุคลากร ถึงการกระทำของเขาที่ผ่านมาเป็นอย่างไร

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การบำรุงรักษาผลการเปลี่ยนแปลง หมายความว่า การทำให้องค์กรที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้นมีความมั่นคงและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ ซึ่งกระทำได้โดยวิธีการที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ซ้ำๆ จนแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อไป ประกอบด้วย การเตรียมการรักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรคลายความวิตกกังวลและยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเสริมแรงในทางบวกตอกย้ำพฤติกรรมที่ต้องการ และการจัดให้มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5.10 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการที่โรงเรียนต้องดำเนินงานตามแนวประกันคุณภาพภายในของโรงเรียน ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้โรงเรียนมีระบบหรือวิธีการที่จะพัฒนาโรงเรียนตามวงจรคุณภาพ PDCA โดยใช้ระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนเป็นฐานในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิด

ความต่อเนื่องและยั่งยืน (สำนักทดสอบทางการศึกษา. 2554: 4) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารคุณภาพของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญและเป็นเรื่องที่ต้องทำอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงการปรับปรุงวิธีการต่างๆ รวมทั้งกระบวนการทำงาน การบริการและผลผลิต การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดค่าใช้จ่าย และเป็นกระบวนการต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (สมชาย เทพแสง. 2549: 31)

5.10.1 ความหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการผ่านการปรับปรุงที่เพิ่มขึ้นและพัฒนาเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Hernandez. 2002: 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงเป็นขั้นตอนการดำเนินงานต่อไปเพื่อให้องค์กรมีคุณภาพในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องยึดมั่นในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Kreiter. 1995: 110) มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายไว้ดังนี้

วีระยุทธ ชาศะกาญจน์ (2551: 137) อธิบายความหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานที่มีข้อบกพร่องให้เป็นไปตามมาตรฐาน (ชัยทวี เสนะวงศ์ 2555: ออนไลน์) และเป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและบุคลากรปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในอนาคตประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2553: 84) เป็นการหาข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนา อันจะนำไปสู่ข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาต่อไป

เอกชัย กี่สุขพันธุ์และคณะ (2553: 56-57) ให้ความหมายของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ การที่องค์กรได้ดำเนินงานตามแผนงาน และโครงการที่กำหนดไว้ไปช่วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว มีการวิเคราะห์ติดตามผลความก้าวหน้าของการดำเนินการในองค์กร โดยอาจพิจารณาผลจากตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงผลการดำเนินการที่ผ่านมา หากตัวชี้วัดใดไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้จะดำเนินการวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบในการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงและปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ชัจจ์ชนันต์ ธรรมจินดา (2553: 7) เสนอความหมายของการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ยึดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะทีมงาน กระบวนการคุณภาพ คุณภาพผลผลิต และบริการตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า (กรมบัญชีกลาง. 2555: 3) นอกจากนี้การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ยังหมายถึงการปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ ที่เกิดจากความพยายามอย่างต่อเนื่อง ค่อยเป็นค่อยไปในการปรับปรุงมาตรฐานเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น รวมถึงการปรับปรุงงานประจำวันให้ดีขึ้น การปรับปรุงนี้อาจไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิค

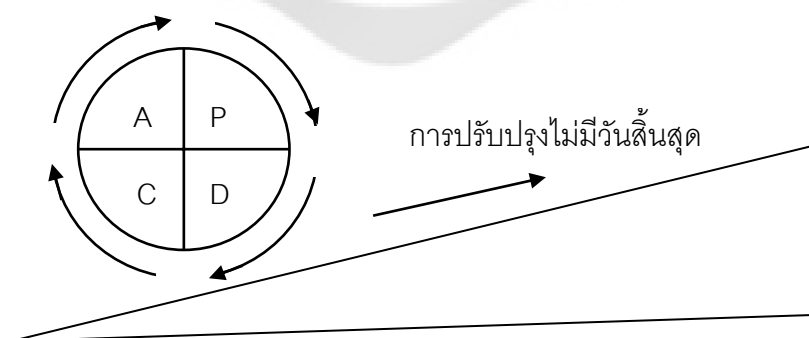
พิเศษใดๆ เพียงแต่ใช้สามัญสำนึกของบุคลากรทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ระดับบน จนถึงระดับล่างในการตรวจสอบงานของตนและตั้งใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

อาจกล่าวได้ว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงผลการดำเนินงานและใช้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ปรับปรุงและแก้ไขการดำเนินงาน การกำกับติดตามความก้าวหน้า

5.10.2 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาคุณภาพมีความสำคัญต่อการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และช่วยให้องค์กรอยู่รอดได้ในระยะยาว โดยเดมมิง (Deming cited in Rothwell; et.al. 1995: 50) ได้เสนอแนวคิดการจัดการคุณภาพโดยนำวงจรคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ PDCA มาพัฒนาตามหลักการทางวิทยาศาสตร์เพื่อควบคุมและปรับปรุงคุณภาพ โดยให้ผู้บริหารสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพที่ต่อเนื่อง ซึ่งก็คือการจัดการคุณภาพโดยรวมที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กร เทคนิคนี้ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางจนถึงปัจจุบัน

นิวบี (Newby. 1998: IV) ได้ศึกษาองค์ประกอบสำคัญของผู้นำในการเป็นผู้บริหารคุณภาพ ได้แก่ ระบบความคิด การมอบอำนาจ และความมั่นใจในการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนที่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการคุณภาพการศึกษา จะประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่ง เมลเมคและเดนซ์เลอร์ (Melnyk; & Denzler. 1996: 308) ได้กล่าวถึงแนวคิดที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ถือเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานตามปรัชญาของการจัดการคุณภาพจะต้องมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งสามารถจะดำเนินงานได้ตามวงจรคุณภาพของเดมมิง ดังในภาพ



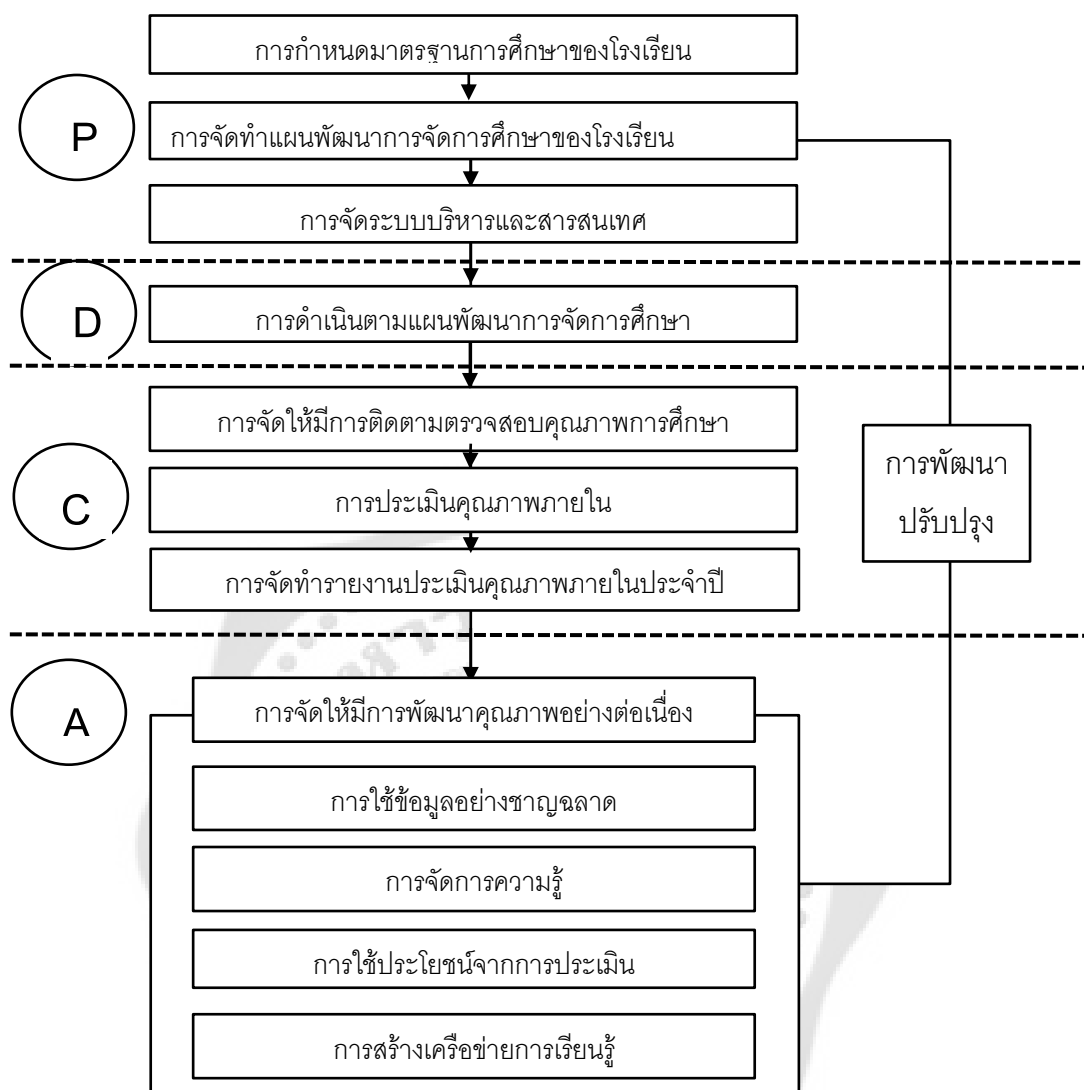
ภาพประกอบ 17 วงล้อเดมมิงของเมลเมคและเดนซ์เลอร์

ที่มา: S.A. Melnyk; & D.R.Denzler. (1996). *Operations Management*. p.308

ซัจจันต์ ธรรมจินดา (2553: 10) อธิบายหลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นวิธีการทำงานที่ใส่ใจปรับปรุงคุณภาพจากจุดเล็กๆ ต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องโดยรวมทั้งองค์การ การปรับปรุงคุณภาพตามหลักการนี้ถือว่าการปรับปรุงคุณภาพที่ไม่มีวันสิ้นสุด และไม่มีจุดหมายปลายทางสุดท้าย เพราะต้องพัฒนาต่อไปไม่สิ้นสุด แนวการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องมีแนวคิดพื้นฐาน 4 ประการ คือ 1) ปรับปรุงคุณภาพผลผลิตและบริการอยู่เสมอ 2) มุ่งลดรอบระยะเวลาการบริการ 3) มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน เช่น ยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือต่อเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เป็นต้น 4) การทำให้ต้นทุนต่ำและมีจำนวนผลผลิตที่ด้อยคุณภาพลดน้อยลง โดยได้ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพตามความคาดหวังของผู้รับบริการ

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554: 5) อธิบายการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน (Check) เป็นขั้นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นข้อมูลเชื่อมโยงไปสู่การปรับปรุงพัฒนา (Act) เพื่อเป็นพื้นฐานในขั้นการวางแผนพัฒนา (Plan) ทำให้วงจร PDCA ขยับเคลื่อนไปตรวจสอบจรรยาบรรณและเกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นการปรับปรุงพัฒนา (Act) มีความหมาย 2 ประการ ดังนี้คือ 1) ถ้าพบว่าผลการประเมินคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ก็รักษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Good practice) แล้วนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) ของโรงเรียน 2) ถ้าผลการประเมินคุณภาพไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ต้องนำผลการประเมินมาพิจารณา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อการวางแผนปรับปรุงพัฒนา ในปีต่อไปรวมทั้งเรื่องที่ไม่เป็นปัญหาก็ต้องพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาตามวงจรคุณภาพอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คุณภาพการศึกษาก็จะพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ แม้แต่มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) เมื่อนำไปปฏิบัติในปีต่อไป ก็ต้องมีการประเมินปรับปรุงพัฒนาเช่นเดียวกัน ดังนั้นโรงเรียนที่มุ่งสร้างวัฒนธรรมคุณภาพให้ยั่งยืน จำเป็นต้องขับเคลื่อนวงจรคุณภาพ PDCA ให้ก้าวหน้าต่อไปไม่หยุดยั้ง ด้วยกลวิธีที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละโรงเรียน ซึ่งการใช้แนวคิดต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ตามวงจรคุณภาพ PDCA ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการพัฒนาเป็นระบบอย่างยั่งยืน อันจะส่งผลให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ดังภาพที่ปรากฏ



ภาพประกอบ 18 ความสัมพันธ์ของวงจร PDCA กับแนวปฏิบัติของการประกันคุณภาพ

ที่มา: สำนักทดสอบทางการศึกษา (2554) *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง* p. 7.

สมชาย เทพแสง (ม.ม.ป.: 127) อธิบายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ซึ่งการจะนำไปปฏิบัติต้องมีการตรวจสอบประเมินผลแล้ว และนำกลับไปปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 การวางแผน (P-Plan) การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ เช่น กำหนดมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่รูปแบบที่เป็นจริง จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียน จัดระบบบริหารและสารสนเทศ และพร้อมเริ่มต้นลงมือปฏิบัติในขั้นตอนต่อไป ซึ่งลักษณะ

ของแผนงานที่ดีมี 3 ประการ ได้แก่ 1) กำหนดขอบเขตของปัญหาให้ชัดเจน 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย 3) กำหนดวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายให้ชัดเจนและถูกต้องแม่นยำที่สุดเท่าที่เป็นไปได้

ขั้นที่ 2 ปฏิบัติตามแผน (D-Do) หรือการดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ดังนี้

1. วางแผนกำหนดการ โดยการแยกแยะกิจกรรมต่างๆ ที่ต้องการกระทำ กำหนดเวลาที่คาดว่าจะต้องใช้ในกิจกรรมแต่ละอย่าง และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

2. จัดการโดยเน้นความสัมพันธ์ทุกฝ่ายสามารถช่วยดึงผู้เชี่ยวชาญหลายแขนงจากแหล่งต่างๆ มาได้ และเป็นวิธีช่วยประสานงานระหว่างฝ่ายต่างๆ

3. การพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของผู้ร่วมงาน โดยให้ผู้เข้าร่วมงานเข้าใจถึงงานทั้งหมดและทราบเหตุผลที่ต้องกระทำ ให้ผู้ร่วมงานพร้อมในการใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสมและพัฒนาจิตใจให้รักและร่วมมือกัน

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (C-Check) การตรวจสอบทำให้รู้สภาพการณ์ของงานที่เป็นอยู่ของโรงเรียน โดยจัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา และประเมินคุณภาพภายในโรงเรียน และจัดทำรายงานประเมินคุณภาพภายในประจำปี การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน มีกระบวนการ ดังนี้คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการตรวจสอบ 2) การรวบรวมข้อมูล 3) การพิจารณากระบวนการทำงานเป็นตอนๆ เพื่อแสดงจำนวน และคุณภาพของผลงานที่ได้รับในแต่ละขั้นตอน เปรียบเทียบกับที่ได้วางแผนไว้

4. การรายงาน ที่เป็นการเสนอผลการประเมินรวมทั้งมาตรการป้องกันความผิดพลาด หรือความล้มเหลว ซึ่งอาจจะรายงานเป็นทางการอย่างสมบูรณ์ หรือรายงานแบบย่ออย่างไม่เป็นทางการ

ขั้นที่ 4 การแก้ปัญหา (A-Act) ผลของการตรวจสอบหากพบว่าเกิดข้อบกพร่องขึ้น ทำให้งานที่ได้ไม่ตรงตามเป้าหมายหรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน ให้ปฏิบัติการแก้ไขปัญหาลักษณะปัญหาที่ค้นพบ ถ้าผลงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายต้องแก้ไขที่ต้นเหตุ และถ้าพบความผิดปกติใดๆ ให้สอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดปกตินั้นเกิดขึ้นอีก

วงจรคุณภาพ PDCA เป็นผลให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมการทำงานที่มีคุณภาพมาตรฐานขององค์การที่จะสร้างความพึงพอใจและมั่นใจต่อผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเป็นอย่างดี การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงใช้วงจรคุณภาพเป็นหลักในการดำเนินงานเพื่อให้มีการปรับปรุงในด้านต่างๆ ทั้งระบบการบริหารและการจัดการ

แนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นเรื่องที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องเข้ามามีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนและร่วมคิดร่วมทำ โดยจะต้องมีการทำงานเป็นทีมบุคลากรทุกคนในโรงเรียน มีการกำกับดูแลติดตามการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอน มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบสำคัญที่สุด

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด (อนันต์ นามทองต้น. 2556: 43) การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับสู่บุคลากร การปรับปรุงวิธีการทำงาน และกระบวนการทำงานเพื่อให้ได้ผลสรุปในแต่ละขั้นตอนนำมาใช้ในการปรับปรุงอย่างทันท่วงที (สมชาย เทพแสง. 2552: 194-196) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นการนำผลการประเมินมาเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและใช้เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีคุณภาพโดยใช้วงจรคุณภาพ

อาจกล่าวได้ว่า การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการพัฒนาอย่างมีแผนและต่อเนื่อง ในการนำผลการประเมินมาเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานและใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบโดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยคณะทำงานนำผลการวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการไปวางแผนใหม่ โดยมีการปรับปรุงและวางแผนปฏิบัติการ มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามที่ได้ปรับปรุงไว้ และนำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนาตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จากข้อมูลที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการบุคลากรด้วยความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ มีการจัดการที่เน้นคุณภาพของบุคลากร เป็นผู้สื่อสารและนักฟังที่ดี สร้างความร่วมมือกับทุกคนในองค์กร การเตรียมการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากรในเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง การมุ่งเน้นผู้รับบริการ คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ โดยรับฟังความต้องการของเขา การวางแผนกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนของโรงเรียน ตลอดจนให้ร่วมกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน และมีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีภายในองค์กร มีการกำหนดผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง และมีการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ มีการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง และมีการสรุปผลการประเมิน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินงานต่อไป การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง คือ ผู้บริหารมีการนำกระบวนการคุณภาพ PDCA มาใช้ในการปฏิบัติงาน จัดให้บุคลากรทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักในการนำไปใช้ในการดำเนินงานของตนเองและโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

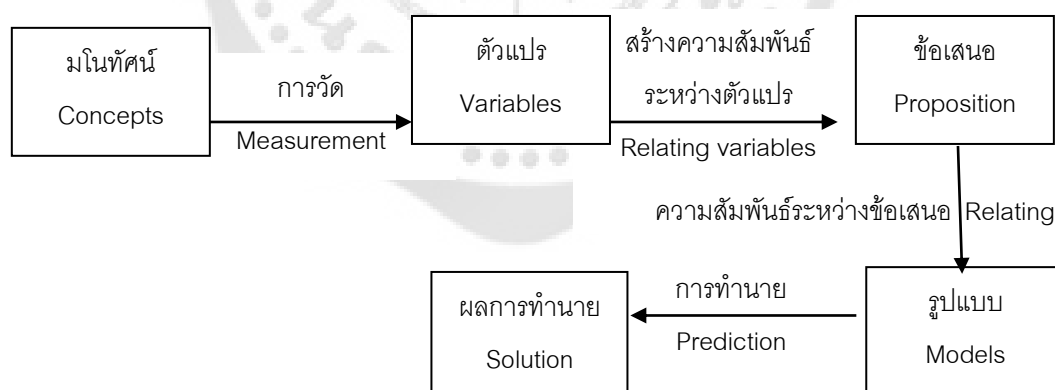
6. แนวคิดรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

6.1 แนวคิดการสร้างรูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างรูปแบบพบว่า การสร้างรูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออกดังนี้

บุญชม ศรีสะอาด (2557: ออนไลน์) อธิบายการสร้างรูปแบบ โดยเริ่มจากผู้วิจัยจะสร้างรูปแบบขึ้นมาก่อน เป็นรูปแบบตามสมมติฐานโดยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่นๆ และนำผลการศึกษามากำหนดองค์ประกอบต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบ ในรูปแบบนั้นจะต้องใช้หลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ รวมทั้งการศึกษาค้นคว้ามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง หรือผู้วิจัยอาจคิดโครงสร้างของรูปแบบขึ้นมาก่อน แล้วปรับปรุงโดยอาศัยข้อสนเทศจากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีหรือทำการศึกษาองค์ประกอบย่อย แล้วคัดเลือกองค์ประกอบย่อยประกอบกันขึ้นมาเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้

วิลเลอร์ (Willer. 1976: 83) ได้ศึกษาขั้นตอนการสร้างรูปแบบโดยทั่วไป ประกอบไปด้วย 1) การสร้างรูปแบบ (Construct) และ 2) การหาความตรง (Validity) ส่วน คีฟ (Keeves.1988: 560) เสนอการสร้างรูปแบบ โดยการกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นว่ารูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ๆ ดังภาพประกอบต่อไปนี้



ภาพประกอบ 19 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

ที่มา: R. Keeves. (1988). *The Five Strategies for Fundraising Success*. p. 560

บุญชม ศรีสะอาด (2533: 37) ได้สร้างรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ประกอบด้วย 6 กิจกรรม ซึ่งอยู่ในขั้นการเตรียมเค้าโครงเพื่อเสนออนุมัติการทำวิทยานิพนธ์ และในขั้นการเขียนรายงานการวิจัย 2 กิจกรรม โดยกิจกรรมหนึ่งที่อยู่ในทั้งสองขั้นตอน คือ การตรวจสอบความถูกต้องของการอ้างอิง

1. การทำแผนปฏิบัติงานวิจัย โดยเสนอแผนปฏิบัติงานวิจัยอย่างละเอียด กำหนดช่วงเวลาที่จะทำกิจกรรมใดในช่วงเวลาใดโดยยึดความเป็นไปได้สูง ร่างแผนให้สอดคล้องกับขั้นตอนและแผนงานของบัณฑิตวิทยาลัย และเผื่อความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นไว้ด้วยเสมอ

2. ทำการตรวจสอบความถูกต้องของการอ้างอิง และเสนอเป็นตารางให้เห็นว่าได้ตรวจสอบการอ้างอิงทุกครั้ง มีความถูกต้องทั้งด้านเนื้อหาสาระ ชื่อผู้เขียน ปี หน้าที่อ้างอิง การระบุแหล่งอ้างอิงในบรรณานุกรม และการเขียนบรรณานุกรมแหล่งดังกล่าวอย่างถูกต้อง

3. การทำแผนผังแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความมุ่งหมาย สมมติฐานในการวิจัย กิจกรรมนี้จะแสดงให้เห็นว่าความมุ่งหมายของการวิจัยแต่ละข้อนั้นมีสมมติฐานเช่นไร ใช้สถิติใดเพื่อตอบความมุ่งหมายดังกล่าว และมีผลวิจัยของใครที่ให้ผลสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

4. การจำลองลักษณะของการเสนอผลการวิจัย พิจารณาวិธีการเสนอรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เสร็จเรียบร้อยแล้ว จำลองลักษณะของการเสนอผลการวิจัยไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะแสดงถึงลำดับของการเสนอผล และรูปแบบตารางต่างๆ ที่จะเสนอผลการวิจัย

5. ก่อนที่จะเสนอเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จะต้องมีความพร้อมที่จะอธิบายให้ชัดเจนถึงปัญหาของงานวิจัย สาเหตุที่เลือกเรื่องที่น่าสนใจมาทำการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยฯลฯ สามารถตอบคำถามต่างๆ ของคณะกรรมการและผู้ฟังได้อย่างเหมาะสมถูกต้องตามหลักวิชา อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์จะตรวจสอบความมั่นใจของนิสิตในความควบคุมดูแลของตนเองโดยใช้แบบฟอร์มที่จัดทำและให้นิสิตนักศึกษาประเมินความพร้อมของตนเองในทุกขั้นตอน

6. เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลแปลความหมายเขียนรายงานวิจัยแล้ว ก่อนการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ นิสิตผู้วิจัยจะต้องทำสรุปสาระสำคัญของผลการวิจัยลงในแผ่นกระดาษไม่เกิน 1 หน้า โดยมีสาระสำคัญของผลการวิจัยทั้งหมด ส่วนนี้สามารถนำไปดูแล้วอธิบายการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้อย่างกระชับและครบถ้วน โดยไม่ต้องเปิดอ่านในเล่มรายงานการวิจัย

จากการศึกษาวิเคราะห์การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive Knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป

6.2 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นสิ่งที่สร้างหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งพจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981: 668) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ 2 ประการ คือ สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของจริง ซึ่งเท่ากับแบบจำลองและสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ และ Model ซึ่งหมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่างๆ

พจนานุกรมการศึกษา (Good. 1973: 5) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ คือ แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการหรือแนวคิดเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นองค์ประกอบและเป็นสัญลักษณ์

วิลเลอร์ (Willer. 1976: 15) อธิบายรูปแบบ หมายถึงการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบ ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของความสัมพันธ์และภาพที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรงจะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป เมสคอนและเคนดัวร์ (Mescon; & Khedouri. 1985: 199) เสนอความหมายของรูปแบบที่เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายสิ่งที่มีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ซึ่งเป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้นๆ ให้ง่ายขึ้น ฮัสเซอร์ (Hausser. 1980: 132) กล่าวถึงความหมายของรูปแบบ เป็นการออกแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบ และกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง ส่วน ราจ (Raj. 1996: 88) ได้ให้ความหมายของรูปแบบไว้ดังนี้คือ

1. รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวนหรือภาพ โดยการลดทอนเวลาและกิจกรรม ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ที่ได้ดียิ่งขึ้น
2. รูปแบบ คือ ตัวแบบของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

สิวลี พิสุทธิสินธพ (2553: 108) ให้ความหมายของรูปแบบ ที่เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของประสบการณ์โดยอาศัยความมีเหตุผลที่เป็นระบบ เพื่อจะทำให้เกิดความกระจ่างชัดในเรื่องของนิยามความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเชื่อถือได้ ส่วน ทิศนา ขัมมณี (2551: 1) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ เป็นตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ และความเข้าใจในปรากฏการณ์

บุญชม ศรีสะอาด (ม.ป.ป.: 8) ให้ความหมายของรูปแบบ ในลักษณะที่เป็นโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ที่มีในในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบ สอดคล้องกับ ทรงพล เจริญขำ (2552: 15) ที่ได้อธิบายรูปแบบที่เป็นโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ของโรงเรียนระหว่างปัจจัยภายใน และภายนอก

โรงเรียน แสดงถึงขั้นตอนการทำงานที่เกิดขึ้นจากระบบต่างๆ ของโรงเรียน สามารถอธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบของโรงเรียน นำไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้ง่ายและดีขึ้น สำหรับ สุนิสา วิทยานุสรณ์ (2552: 83) ได้ให้ความหมายของรูปแบบ เป็นชุดของหลักการและการปฏิบัติที่เกิดขึ้นอย่างมีแบบแผนที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ของกระบวนการ ซึ่ง ธร สุนทรายุทธ (2551: 154) ได้สรุปรูปแบบ คือแบบจำลองอย่างง่ายของปรากฏการณ์ที่ผู้นำเสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ ให้เข้าใจง่ายขึ้น

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่ารูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่พัฒนาขึ้นจากแนวคิด และทฤษฎี ที่ผู้สร้างได้ศึกษา เพื่อแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ในระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ให้เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น และทำให้ปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียน

6.3 ประเภทของรูปแบบ

ประเภทของรูปแบบได้มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันไปดังนี้ สมิท (Smith. 1980) จำแนกประเภทของรูปแบบออกเป็นดังนี้

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบที่มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น หรือรูปแบบที่มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบิน เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ได้แก่ รูปแบบเชิงคุณภาพ เป็นการใช้อธิบายพฤติกรรมในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

คีฟ (Keeves. 1988: 161-165) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ดังนี้ คือ

1. รูปแบบอุปมาอุปไมย (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้การเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงยังอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ

2. รูปแบบภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันในสาขาศึกษาศาสตร์

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก

จอยซ์และเวล (Joyce; & Weil. 1985: 52) ได้ศึกษาและจัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามความคิด หลักการหรือทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ และได้แบ่งกลุ่มรูปแบบการสอนเอาไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการประมวลผลข้อมูล (Information-Processing Model) เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลผลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดการกับข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. รูปแบบส่วนบุคคล (Personal Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบและปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง

3. รูปแบบปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social Interaction Model) เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

4. รูปแบบพฤติกรรม (Behavior Model) เป็นกลุ่มของรูปแบบที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบ จุดเน้นที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่าการพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้

จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็น ได้ว่าการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่หนึ่งนั้นบอกให้ทราบถึงลักษณะการเขียนรูปแบบว่ามีกี่ลักษณะ ส่วนการแบ่งประเภทของรูปแบบ ในแบบที่สองและสามนั้นเป็นการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์นั้นๆ เป็นหลัก

สุรพล พุ่มคำ (2547: 145) ได้เสนอรูปแบบของเว็บเบอร์ (Weberian Model of Bureaucracy) ซึ่งเป็นรูปแบบที่องค์การส่วนมากนิยมนำมาใช้ รวมถึงโรงเรียนด้วย มีลักษณะ ดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Division of Labor and Specialization) หมายถึง กิจกรรมที่ใช้เป็นกฎเกณฑ์ในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามโครงสร้างการปกครองอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถจ้างบุคลากรเข้ามาทำงานบนพื้นฐานของคุณวุฒิเฉพาะด้าน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น

2. การสร้างบรรยากาศการทำงานไม่ควรคำนึงถึงตัวบุคคลกร (Impersonal Orientation) เนื่องจากบุคลากรในระบบจะได้รับการคาดหวังให้มีการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนฐานของความเป็นจริงไม่ใช่ความรู้สึก ซึ่งจะเป็นหลักประกันถึงการดำเนินการที่มีคุณภาพและมีเหตุผล

3. การใช้อำนาจตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) เป็นการจัดลำดับของบุคลากรตามแนวดิ่งในองค์การที่เป็นราชการ ลักษณะนี้แพร่กระจายไปทั่วในหมู่องค์กรสมัยใหม่ รวมทั้งองค์กรที่มีขนาดใหญ่ที่จะต้องมีการจัดระบบของผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี

4. กฎระเบียบข้อบังคับ (Rules and Regulations) เป็นระบบนามธรรมที่กำหนดขึ้นตามเจตนารมณ์ทั่วไป ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบุคคลมาดำรงตำแหน่งเดิม และเป็นหลักในการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางหรือรูปแบบเดียวกัน

5. ความเป็นอาชีพ (Career Orientation) การได้รับการส่งเสริมที่ดีต่อบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านขององค์การจะช่วยป้องกันการออกจางานหรือการปฏิเสธการสนับสนุนของบุคลากรได้ บุคลากรก็จะมีความรู้สึกว่าผู้บริหารให้การสนับสนุนในการตัดสินใจที่สุ่มรอบคอบของตน

6. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและประสิทธิภาพของการบริหาร ซึ่งประสพการณ์นั้นจะแสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่แท้จริงของการบริหารองค์การก็คือความเป็นจริงอันเนื่องมาจากความเชี่ยวชาญและความมุ่งมั่นในระดับสูงของประสิทธิภาพ

7. แบบของแนวคิด (Ideal Type) เป็นแนวคิดที่อาจจะพบหรืออาจจะไม่พบในโลกของความจริงก็ตาม แต่ก็ยังเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญและมีความโน้มเอียงไปในทางที่จะเกิดขึ้นจริงในองค์การ แนวคิดนี้อาจจะช่วยให้ทุกคนได้ค้นหาถึงองค์การที่เป็นทางการ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557: 19-24) ได้เสนองานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวทางการบริหารจัดการพบว่า มีนวัตกรรมทางการบริหารจัดการศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการ สามารถประยุกต์เป็นต้นแบบในการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ดังนี้

1. รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) มีหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการ คือ หลักการกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาสู่ประชาชน หลักการบริหารตนเอง หลักการตรวจสอบถ่วงดุล ซึ่งมีรูปแบบการบริหารจัดการที่สำคัญอย่างน้อย 4 รูปแบบ คือ รูปแบบที่มีผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก รูปแบบที่มีครูเป็นหลักซึ่งเกิดจากครูเป็นผู้ใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด รูปแบบชุมชนมีบทบาทเป็นหลักโดยมีแนวคิดสำคัญคือการจัดการศึกษาควรตอบสนองความต้องการของประชาชน รูปแบบครูและชุมชนมีบทบาทเป็นหลักซึ่งแนวคิดนี้เชื่อว่าครูและผู้บริหารต่างมีความสำคัญในการจัดการศึกษาให้แก่นักเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543)

2. การบริหารโรงเรียนนิติบุคคลในกำกับของรัฐในต่างประเทศ พบว่า โดยทั่วไปโรงเรียนในลักษณะนี้มีอำนาจในการบริหารวิชาการโดยเน้นการตอบสนองความต้องการของชุมชน โรงเรียนมีหลักสูตรเป็นของตนเองสามารถจัดการเรียนการสอนได้ตรงความต้องการของผู้เรียน เช่น โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ (องค์การมหาชน) เป็นต้น (ธงชัย ชิวปรีชา. 2551)

3. ระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับสภาวะคนไทย ทั้งด้านความคิด หลักการ จุดมุ่งหมาย และรูปแบบของการจัดการศึกษา โดยมีแนวคิดการจัดการศึกษาต้องอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าคนทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้ได้ เป็นการศึกษาแบบเปิดที่เน้นคนเป็นตัวตั้ง เปลี่ยนจากการแข่งขันและเอาชนะมาเป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน โดยยึดหลักการการศึกษาเพื่อมวลชนและมวลชนเพื่อการศึกษา รูปแบบการจัดการศึกษาในโรงเรียนของรัฐ เป็นการจัดการเรียนรู้พื้นฐานเพื่อการดำรงชีวิต ศึกษาต่อหรือออกไปประกอบอาชีพที่เน้นทักษะชีวิตและการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุข แต่ละโรงเรียนมีอิสระที่จะบริหารจัดการอย่างแท้จริง โดยที่รัฐควรทำหน้าที่เพียงการกำกับ สนับสนุนส่งเสริม และติดตามประเมินผล (วราภรณ์ สามโกเศศ และคณะ. 2553)

4. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความพร้อมเพื่อการรองรับการกระจายอำนาจ 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) สถานศึกษาในกำกับของรัฐ จัดรูปแบบพิเศษคล้ายองค์การมหาชน 2) สถานศึกษาที่มีความพร้อมรองรับการเป็นนิติบุคคลเต็มรูปแบบ จัดรูปแบบกระจายอำนาจ หรือแบบบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แบบเต็มที่ 3) สถานศึกษาที่เร่งพัฒนาสู่การเป็นนิติบุคคลที่เข้มแข็ง 4) สถานศึกษาที่ต้องกำกับ สนับสนุนส่งเสริมเป็นพิเศษเพื่อให้พร้อมรับการกระจายอำนาจมากขึ้นต่อไป (นคร ตั้งคะพิภพ. 2553) สำหรับรูปแบบที่ 5 รูปแบบสถานศึกษาที่เป็นความร่วมมือระหว่างรัฐและองค์การปกครองท้องถิ่น เอกชน หรือชุมชน แล้วแต่กรณี ในลักษณะของสหการ และการศึกษาแบบมีส่วนร่วมขององค์การในชุมชนเพื่อสุขภาพคนไทย โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ (พิณสุตา สิริรังศรี และคณะ. 2555)

ผลการนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการดังกล่าวสรุปได้ว่า แต่ละรูปแบบมีแนวคิด หลักการ วิธีการ ของการนำเสนอ ที่คำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบท ขนาด และความพร้อมในการจัดการศึกษา บางรูปแบบเน้นไปที่การรองรับการกระจายอำนาจ และการได้รับการกระจายอำนาจเต็มรูปแบบ บางรูปแบบเน้นไปที่การบริหารจัดการสถานศึกษาโดยมีส่วนร่วมของชุมชน บางรูปแบบเน้นไปที่การบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แต่ละรูปแบบสอดคล้องกับยุคสมัยและบริบทที่นำไปใช้ โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรา กำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆเป็นหลัก

6.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาโดยทั่วไปมักเป็นการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์การ เช่น การบริหารงานบุคลากร การบริหารการเงิน การบริหารงานวิชาการ เป็นต้น (รุ่งรัชชดาพร เหวะชาติ. 2550: 80) มีนักการศึกษาที่ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบดังนี้

สำหรับ สมาน อัสวภูมิ (2549: 13-15) กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารมี 2 ส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และกลไกของรูปแบบที่เป็นตัวจักรในการทำหน้าที่ของรูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบโดยมีบริบทเป็นเงื่อนไข ซึ่งองค์ประกอบของรูปแบบบริหารควรครอบคลุมลักษณะสำคัญของการบริหารในประเด็นต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกตัดสินใจในการบริหาร หมายถึงระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบและรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานในองค์การ
2. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารภายใน หมายถึง ระบบงานและระบบคนในองค์การ การไหลเวียนของงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ และกระบวนการบริหารงานทั้งในระดับองค์การและหน่วยงานย่อยในองค์การ
3. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหารความสัมพันธ์ภายนอก หมายถึง ระบบงานอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน กำหนดขอบเขตหน่วยงานและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง กำหนดกระบวนการและวิธีการดำเนินงานความสัมพันธ์กับหน่วยงานและบุคคลภายนอก
4. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบริหาร การตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์การและการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
5. องค์ประกอบการบริหารควรมีกลไกการบำรุงและพัฒนาทรัพยากรขององค์การโดยเฉพาะทรัพยากรทางเทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคล

บราวน์และโมเบิร์ก (Brown; & Moberg. 1980: 16-17) ได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบส่วนใหญ่มี 5 องค์ประกอบ คือ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการ และการตัดสินใจสั่งการ ส่วน บาร์โดและฮาร์ดแมน (Bardo; & Hartman. 1982: 70) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่า การที่จะระบุรูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดอย่างน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอนทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ เช่น รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด (Ivancevich; et al. 1989: 5) เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและ ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณารูปแบบลักษณะนี้ถือว่าผลผลิตของระบบเกิดจากปัจจัยนำเข้า ส่องผ่านกระบวนการซึ่งจะ

ทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกลับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแสดงถึงการเริ่มมีลักษณะของความเป็นระบบเปิด

จากการศึกษารูปแบบที่เกี่ยวข้องไม่พบหลักเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบควรมีรายละเอียดขององค์ประกอบอย่างไรจึงจะเหมาะสม เนื่องจากรายละเอียดและองค์ประกอบที่เหมาะสมของรูปแบบจะขึ้นกับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและวัตถุประสงค์ในการสร้างหรือรูปแบบนั้นๆ

6.5 การพัฒนารูปแบบ

การพัฒนารูปแบบจะต้องใช้หลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญและการศึกษามากจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง (บุญชม ศรีสะอาด. ม.ป.ป.: 9)

คีฟ (Keeves. 1988: 560) ได้กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบ ควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้น ก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
3. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย
4. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

สมาน อัสวภูมิ (2549: 15) เสนอแนวคิดและแนวทางในการพัฒนารูปแบบไว้ ดังนี้

1. การศึกษารูปแบบ หมายถึงการศึกษาวเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบซึ่งอาจจะดำเนินการได้โดยวิธีสำรวจความคิดเห็น หรือการศึกษาคาสนาม
2. การนำเสนอรูปแบบ การออกแบบและนำเสนอรูปแบบใหม่ เพื่อให้ได้รูปแบบที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ ในขั้นนี้ยังไม่ต้องทดลองใช้รูปแบบ เพียงแต่จัดโอกาสนำเสนอเพื่อพิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้อง เช่น การนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาและประเมินในรูปของแบบสอบถาม หรือการประชุมสัมมนา การนำรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติประเมินความเป็นไปได้ตลอดจนการให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
3. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการดำเนินการทั้งสามส่วน คือการศึกษารูปแบบ การออกแบบรูปแบบใหม่ การนำรูปแบบใหม่ไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงส่วนจะมีการใช้หรือปรับปรุงอยู่กับโครงการวิจัย และทำการรายงานผลการทดลองใช้

รมย์ พะโยม (2553:162) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ามีรูปแบบการบริหารประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านการเตรียมการ 2) ด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน 3) ด้านการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน 4) ด้านการสื่อสารการปฏิบัติงาน 5) ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน และ 6) ด้านการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552: 114-115) ได้สร้างรูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชนออกเป็น 5 ขั้นตอน คือขั้นตอนที่ 1 ขั้นการศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นรูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน โดยศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้เป็นกรอบความคิดในการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ขั้นตอนที่ 2 ขั้นร่างรูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน ขั้นตอนที่ 3 ขั้นการพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน ด้วยการใช้รูปแบบจำลองที่ได้รูปแบบที่มีความสมบูรณ์ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ขั้นตอนที่ 4 ขั้นตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำรูปแบบที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

คำดี จันทะเกษ (2554: 90) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาได้กำหนดขั้นตอนและวิธีดำเนินการวิจัยไว้ เป็น 5 ระยะ คือ 1) ศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนต้นแบบ ศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและข้อเสนอแนะจากโรงเรียนต้นแบบซึ่งมีวิธีปฏิบัติที่ดี 2) ศึกษาข้อมูลภาคสนาม ประกอบไปด้วยศึกษาเชิงสำรวจ การสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์เชิงลึก 3) การสร้างรูปแบบ 4) การทดลองใช้รูปแบบ และ 5) การประเมินการใช้รูปแบบ

ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2552: 62) ได้สร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลออกเป็น 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในปัจจุบัน โดยศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลในปัจจุบัน ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลที่ควรจะเป็น โดยนำรูปแบบทั้งหมดไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็น ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลที่เหมาะสม โดยนำรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคลที่ควรจะเป็น ไปตรวจสอบความเป็นไปได้ และการนำไปใช้

จะเห็นได้ว่าการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสม ดังนั้นในการวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เป็นการศึกษาและพัฒนาวิธีการจัดการศึกษาตามแนวคิดการบริหาร

โรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย 1 การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ 2 การสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และ 3 การประเมินรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยตอบแบบสอบถาม

6.6 การประเมินรูปแบบ

การประเมินเป็นขั้นตอนที่ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ หากมีการเบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่วางแผนไว้ จะได้หาวิธีปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงเป็นไปในจากทิศทางที่ต้องการ (สำนักนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์. 2558: 1) การที่จะทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของโครงการ ได้โดยอาศัยกระบวนการติดตามและการประเมินที่เป็นระบบ สตัฟเฟิลบีม (Stufflebeam. 2008: 146–148) ได้เสนอรูปแบบการประเมินโดยใช้กระบวนการวิเคราะห์สิ่งที่ต้องการประเมินอย่างครอบคลุม เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร ที่เรียกว่ารูปแบบการประเมินซีป (CIPP : The CIPP Model) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ส่วนตามลำดับ ของการดำเนินงาน 3 ระยะ ได้ดังนี้

1. การประเมินบริบท (Context Evaluation) มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการนิยามและประเมินสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่การประเมินความจำเป็นและทรัพยากร
2. การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นแนวทางเลือกต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการ งบประมาณ แผน บุคลากรและการกำหนดเวลา
3. การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นกิจกรรมที่กำลังดำเนินการ การรายงานความก้าวหน้า มีการเก็บหลักฐานค่าใช้จ่าย และหลักฐานการประเมินการบริหารจัดการ
4. การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) มีลักษณะสำคัญคือ เป็นการค้นหา และประเมินผลลัพธ์ทุกอย่าง มีการเปรียบเทียบเพื่อประเมินความจำเป็น เป้าหมายและค่าใช้จ่าย และบางครั้งมีการเปรียบเทียบกับผลลัพธ์กับโครงการอื่น

แมคมิลแลนและชูมาร์เคอร์ (McMillan; & Schumacher. 2001: 530-531) โอเวน (Owen. 1993: 41-45) เสนอการประเมินรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน รวมทั้งหมด 30 มาตรฐานย่อยดังต่อไปนี้

1. ด้านความมีประโยชน์ (Utility Standards) เพื่อให้แน่ใจว่าการประเมินผลจะช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ประเมินผลได้ข้อมูลตามต้องการ โดยมุ่งเน้นในด้านของผลการประเมินที่ต้องให้

ข้อมูลหรือสารสนเทศตามที่ผู้ใช้ผลการประเมินต้องการ และนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานได้ มาตรฐานด้านความมีประโยชน์ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

1.1 การระบุผู้นำไปใช้ (Audience Identification) ในการประเมินผลมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องรับฟังข้อมูลจากผู้นำไปใช้โดยตรงกับเรื่องที่จะประเมิน และควรระบุให้ชัดเจนถึงความต้องการของผู้นำไปใช้โดยตรงนั้นๆ ผู้ใช้ผลการประเมินซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้เกี่ยวข้องจะต้องได้รับการระบุไว้ เพื่อสามารถบ่งชี้ความต้องการของผู้ใช้ผลการประเมินได้อย่างครบถ้วนเพื่อให้ผู้ประเมินได้ประโยชน์ที่สมบูรณ์

1.2 ความเชื่อถือได้ของผู้ประเมินผล (Evaluator Credibility) ผู้ที่ดำเนินการประเมินผลจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ได้รับความไว้วางใจ (Trustworthy) และมีศักยภาพที่สามารถดำเนินการประเมินผลได้ เพื่อให้ผลการวิจัยเป็นที่ยอมรับควรเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ และมีความรู้ความสามารถในการดำเนินการประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้ผลที่ได้จากการประเมินบรรลุถึงความน่าเชื่อถือสูงสุดและเป็นที่ยอมรับ

1.3 ขอบเขตและการเลือกสารสนเทศ (Information Scope and Selection) ควรระบุคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการประเมิน และควรตอบสนองกับความต้องการ และความสนใจของผู้นำไปใช้ สารสนเทศที่ได้รับการคัดเลือกจะต้องช่วยในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับสิ่งที่มุ่งประเมิน โดยสอดคล้องกับความต้องการ และความสนใจของผู้ที่จะนำผลการประเมินไปใช้

1.4 การตีความหมายที่มีคุณค่า (Valuation Interpretation) หลักการเหตุผลและกระบวนการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการตีความหมายของผลการประเมิน ควรอธิบายอย่างระมัดระวัง เชื่อถือได้ เพื่อนำไปสู่คุณค่าของการประเมิน คือ ผลที่ได้จากกระบวนการและความเป็นเหตุผลที่ใช้ในการแปลผลที่ได้จากการค้นพบในการประเมิน ควรจะอธิบายด้วยความระมัดระวังและความกระจ่าง เพื่อให้การตัดสินใจคุณค่าเป็นไปอย่างชัดเจน

1.5 ความชัดเจนของการรายงาน (Report Clarity) การประเมินที่แสดงไว้ ควรอธิบายวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างชัดเจน บริบทของสิ่งที่ประเมิน วิธีดำเนินการ และผลการประเมินที่ได้ซึ่งเป็นสารสนเทศที่จำเป็นที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจได้ชัดเจน

1.6 ความทันเวลาของรายงาน (Report Timeliness) ข้อค้นพบที่ได้จากการประเมิน ควรรายงานและแสดงไว้ในรายงานการประเมิน เพื่อทันต่อเหตุการณ์หรือตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

1.7 การเผยแพร่รายงาน (Report Dissemination) การประเมินที่ได้ควรจะได้เผยแพร่แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันเวลา

1.8 ผลกระทบของการประเมิน (Evaluation Impact) ควรมีการวางแผน ดำเนินการ และมีการรายงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อจะสนองความต่อเนื่องทางความคิดของผู้ใช้ผลการประเมิน ซึ่งจะทำให้เกิดความเป็นไปได้ที่การประเมินจะได้รับการนำไปใช้เพิ่มขึ้น

2. ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility Standard) การประเมินผลจะต้องเป็นจริงประหยัดและมีข้อความที่เหมาะสมสามารถนำไปปฏิบัติได้ ประกอบด้วยการดำเนินงานที่มีการฝึกปฏิบัติ ความสามารถทางการเมือง และประสิทธิภาพด้านต้นทุน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 มีวิธีการที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ (Practical Procedure) ในกระบวนการประเมิน จะต้องมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และได้รับสารสนเทศที่เพียงพอ โดยให้เกิดอุปสรรคหรือข้อจำกัด ในการดำเนินการที่น้อยที่สุด

2.2 มีความเท่าทันต่อบรรยากาศทางการเมือง (Political Viability) ควรวางแผนการ ประเมินและมีการดำเนินการที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กร เพื่อให้เกิด ความร่วมมือกันและป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินเกิดความลำเอียง ซึ่งจะทำให้ผิดไปจากข้อเป็นจริง หรือ ทำให้เกิดการใช้ผลการประเมินอย่างไม่ถูกต้อง

2.3 มีประสิทธิผลและความคุ้มค่า (Cost Effectiveness) การประเมินควรมี ประสิทธิภาพและให้สารสนเทศที่มีคุณค่าอย่างเพียงพอและคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

3. ด้านความเหมาะสม (Propriety Standard) เป็นการดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ จริยธรรม และ คำนึงถึงสวัสดิการของผู้เกี่ยวข้องและผู้ได้รับผลกระทบจากผลการประเมินผล มาตรฐานเหล่านี้คือ ข้อตกลงทางการ ข้อขัดแย้งที่น่าสนใจ ซึ่งเปิดเผยสาธารณชนมีสิทธิรู้ได้ตามสิทธิ ของมนุษย์ และปฏิกริยาร่วมกันของมนุษย์ และควรมีการรายงานด้วยความยุติธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้

3.1 มีการกำหนดเกณฑ์การประเมินไว้อย่างเป็นทางการ (Formal Obligation)

3.2 ในกระบวนการตรวจสอบ สามารถดำเนินการแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่าง โปร่งใส และเป็นธรรม (Conflict of Interest)

3.3 มีการรายงานผลได้อย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา (Full and Frank Disclosure)

3.4 ผลการตรวจสอบสามารถเปิดเผย ให้สาธารณชนทราบได้ (Public's Right to Know)

3.5 ระบบตรวจสอบออกแบบและดำเนินการตรวจสอบโดยตระหนักถึงสิทธิส่วนบุคคล (Rights of Human Subjects)

3.6 วิธีการตรวจสอบคำนึงถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Human Interactions)

3.7 การรายงานผลการตรวจสอบดำเนินการอย่างเป็นธรรมและมีความสมบูรณ์ของผลการประเมิน (Balance Reporting) พร้อมทั้งมีการเสนอแนะ จุดเด่น จุดด้อยเพื่อการพัฒนาไว้

3.8 ความรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่าย (Fiscal Responsibility) ผู้ประเมินจะต้องระบุค่าใช้จ่ายและการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการประเมิน ซึ่งจะสะท้อนถึงกระบวนการที่ตรวจสอบได้ อันเป็นการแสดงถึงความรับผิดชอบเชิงจริยธรรม

4. ด้านความถูกต้อง (Accuracy Standard) เป็นมาตรฐานที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของการปฏิบัติที่กำหนดคุณค่า ได้กำหนดว่าวิธีการที่ใช้ในการประเมินต้องมีความถูกต้อง โดยผู้ให้ข้อมูลหรือสารสนเทศที่เชื่อถือได้ ต้องสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้จริงและมีความคงเส้นคงวา แหล่งผู้ให้ข้อมูลก็ต้องมีความเชื่อถือได้โดยให้ข้อมูลตามความเป็นจริง ในขณะเดียวกันก็ต้องใช้วิธีการวิเคราะห์และเสนอผลการประเมินที่ถูกต้อง ไม่ลำเอียง ความเป็นปรนัย ประกอบด้วย 11 มาตรฐาน ดังต่อไปนี้

4.1 การระบุวัตถุประสงค์ (Objective Identification) สิ่งที่ต้องการประเมินซึ่งอาจจะเป็นแผนงานหรือโครงการนั้น ควรมีการระบุวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้แผนงานและโครงการนั้นมีการบ่งชี้อย่างชัดเจน

4.2 การวิเคราะห์บริบท (Context Analysis) บริบทของสิ่งที่ต้องการประเมินจะต้องได้รับการตรวจสอบว่ามีรายละเอียดเพียงพอด้วย ทั้งนี้บริบทเหล่านี้อาจจะมีอิทธิพลต่อสิ่งที่ต้องการประเมิน

4.3 การบรรยายเป้าหมาย วิธีดำเนินการ (Described Purposes and Procedures) เป้าหมายและกระบวนการของการประเมินควรได้รับการบรรยายไว้อย่างชัดเจน อันจะทำให้เกิดความสะดวกและความชัดเจนต่อการกำกับติดตาม

4.4 แหล่งสารสนเทศที่มีความเชื่อถือได้ (Defensible Information Sources) แหล่งของข้อมูลที่ใช้ในการประเมินควรบรรยายด้วยรายละเอียดที่เพียงพอ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่พอเหมาะต่อการประเมิน

4.5 การวัดมีความตรง (Valid Measurement) กระบวนการในการรวบรวมสารสนเทศควรได้รับการพัฒนาหรือเลือกใช้ ในลักษณะที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศที่ได้รับ มีความตรง โดยสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัด

4.6 การวัดมีความเที่ยง (Reliable Measurement) ความเที่ยงของสารสนเทศควรได้รับการพัฒนาหรือเลือกใช้ ในลักษณะที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าสารสนเทศที่ได้รับมีความเชื่อถือได้หรือมีความเที่ยงที่เพียงพอ

4.7 สารสนเทศที่เป็นระบบ (Systematic Information) ในการประเมินผลนั้น สารสนเทศที่ได้รับการรวบรวม ประมวลผลและรายงาน จะต้องเป็นสารสนเทศที่ผ่านการตรวจสอบ อย่างเป็นระบบ

4.8 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Analysis of Quantitative Information) ข้อมูลเชิง ปริมาณที่ใช้ในการประเมิน ควรได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและมีความเหมาะสมเพื่อให้ได้ คำตอบจากการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ

4.9 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Analysis of Qualitative Information) ข้อมูลเชิง คุณภาพที่ใช้ในการประเมิน ควรได้รับการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและมีความเหมาะสมเพื่อให้ได้ คำตอบจากการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ เช่นเดียวกับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ

4.10 การสรุปผลอย่างสมเหตุสมผล (Justified Conclusions) การสรุปผลจากการ ประเมิน ควรจะสมเหตุสมผล เพื่อให้ผู้นำไปใช้สามารถเข้าใจการสรุปผลได้

4.11 รายงานที่ชัดเจน เป็นปรนัย (Impartial or Objective Reporting) ในการรายงาน การประเมินควรมีการป้องกันมิให้เกิดความเข้าใจผิดหรือเกิดความคลาดเคลื่อน อันเนื่องจาก ความรู้สึกส่วนตัวหรือความลำเอียงในส่วนใด ๆ ของการประเมิน ทั้งนี้เพื่อให้การรายงานการประเมิน ได้สะท้อนถึงข้อค้นพบจากการประเมินด้วยความยุติธรรม

อาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การประเมินด้าน ความมีประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง และการประเมิน ความเป็นไปได้ของรูปแบบ ที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ โรงเรียนคาทอลิกที่ได้พัฒนาขึ้น โดยจะพิจารณารูปแบบที่พัฒนามีวิธีการที่เป็นไปได้ในการนำไป ปฏิบัติหรือประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิก

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ (2551: 208) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชน คาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารที่เหมาะสม กับสภาพของโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า ได้แก่ รูปแบบที่ 1 โรงเรียน คาทอลิก “การประกาศข่าวดี” ซึ่งเป็นพื้นฐานด้านการวางแผนมีวัตถุประสงค์ คือ เป็นการสร้างมนุษย์ สู่ความสมบูรณ์เหมือนพระคริสตเจ้าตามจิตตารมณ์แห่งพระวรสาร ด้านการกำกับด้วยการสร้าง มาตรฐานคาทอลิกร่วมกันระหว่างโรงเรียนคาทอลิก การประเมินตามมาตรฐานโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งเป็นมาตรฐานที่บ่งชี้ถึงคุณธรรมจริยธรรมทั้งด้านผู้เรียน ด้านครู ด้านผู้บริหาร รูปแบบที่ 2 โรงเรียน

เอกชนคาทอลิก “เครือข่าย” ซึ่งเพิ่มเติมด้านการวางแผนด้วยการสร้างความร่วมมือในระหว่างโรงเรียนคาทอลิก โรงเรียนอื่นๆ หน่วยงานต่างๆ และการบูรณาการแบบสหวิทยาการ ด้านการจัดการที่มีการจัดองค์การเพื่อรองรับเครือข่าย ด้านการนำนอกจากเป็นผู้อภิบาลที่ดีและผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ด้านการกำกับโรงเรียนเครือข่าย มีการกำกับตามมาตรฐานคาทอลิกและการประเมินคุณภาพของโรงเรียนของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) รูปแบบที่ 3 โรงเรียนเอกชนคาทอลิก “โรงเรียนทางเลือก” ซึ่งเพิ่มเติมด้านการวางแผนเป็นการจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอก ระบบและตามอัธยาศัย ด้วยหลักสูตรที่หลากหลาย ด้านการจัดองค์การมีศูนย์การบริหารเครือข่ายเป็นศูนย์ดำเนินการ ด้านการนำ ผู้นำโรงเรียนทางเลือกนอกจากเป็นผู้อภิบาลที่ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และยังเป็นผู้นำเหนือผู้นำชั้นยอดและใช้หลักการเทียบโอน

จุฑารัตน์ นรินทร์ (2552: 161) ได้ศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บทบาทของผู้บริหาร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวางกลยุทธ์ของผู้บริหาร 4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้มีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

สมคิด สกุลสถาปต์ย์ (2552: 250-253) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลงต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสมต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง 2) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ คือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้า มีพลังขับเคลื่อนกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลง ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสมต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืนทั้งโดยทางตรง และทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553: 262-280) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา มีการกำหนดทิศทางการบริหารโดยคำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา มีการจัดทำแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติโดยจัดทำเป็นแผนประจำปี การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน มีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม 2) ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา คือ การกำหนดนโยบายมาได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมายไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหาความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร ขาดการทำงานเป็นทีม จำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงาน มีงบประมาณไม่เพียงพอ กฎระเบียบ ไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจและการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนปฏิบัติงาน 3) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ที่ควรจะเป็นคือ รูปแบบบูรณาการ 4) มุมมองประกอบด้วย มุมมองจากบนลงล่าง(Top-Down) มุมมองจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) มุมมองจากภายนอกสู่ภายใน (Outside-in) และมุมมองภายในสู่ภายนอก (Inside-Out) แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ประกอบด้วย การปรับโครงสร้าง การเพิ่มบทบาทหน้าที่และบริการใหม่ การเปลี่ยนแปลงผู้นำ การปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โครงสร้างการบริหารแบบงานหลักและงานที่ปรึกษา แบบร่วมคิดร่วมทำ และลักษณะรูปแบบบูรณาการ 4 มุมมอง และกลยุทธ์การดำเนินงานประกอบด้วยกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร โดยการบัญชาการให้มีส่วนร่วมในวงจำกัด การกระจายอำนาจ และการสร้างขีดความสามารถให้แก่สมาชิกองค์กร ส่วนปัจจัยที่ช่วยส่งเสริม ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากรเครือข่ายภายนอกการจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมความเป็นสถาบันและการเปลี่ยนแปลงองค์กร

วิลาวัณย์ จารุอรียานนท์ (2553: 355-357) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการบริหารการจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวม ด้านโครงสร้าง ผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ด้านบุคลากรและเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก และสภาพปัจจุบันในการบริหารจัดการแตกต่างจากสภาพที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ตอบสนองเป้าหมายขององค์กร สื่อสารชัดเจน ให้ความสำคัญกับคนและเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน มีการยกย่องชมเชยและให้รางวัลอย่าง

ต่อเนื่อง 3) ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ประกอบด้วยรูปแบบหลักที่แสดงการบูรณาการองค์ประกอบและกระบวนการเปลี่ยนแปลง และรูปแบบย่อย ที่แสดงถึงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ 1) โครงสร้าง หมายถึงการมีนโยบายการจัดการความรู้ โดยการสื่อสารที่ชัดเจน เน้นสื่อสารสองทาง ปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การจัดการความรู้ 2) ผู้บริหาร หมายถึงเน้นการเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร บุคลากรเน้นการเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้ และให้ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย 3) วัฒนธรรมองค์ หมายถึงการทำงานที่ใช้การจัดการความรู้ ปฏิบัติงานโดยใช้การจัดการความรู้และการทำงานเป็นทีม 4) เทคโนโลยี หมายถึงเน้นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการจัดการความรู้ และเพื่อประสิทธิภาพการทำงานโดยมีการอบรมทักษะที่จำเป็นอย่างทั่วถึง นอกจากนี้รูปแบบยังได้แสดงแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในแต่ละองค์ประกอบโดยเน้นการบริหารจัดการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ดำรง ศรีอร่าม (2553: 284-289) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสภาพปัจจุบัน ด้านบริหารทั่วไปมีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด และรองลงมา ได้แก่ ด้านบริหารบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการตามลำดับ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่พึงประสงค์พบว่า ด้านวิชาการมีความสำคัญมากที่สุด รองลงมาด้านบริหารทั่วไป ด้านบริหารบุคคล และด้านบริหารงบประมาณตามลำดับ 3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ คือ รูปแบบการออกแบบกระบวนการจิตสำนึก ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ คือ หลักการและแนวคิด วัตถุประสงค์ กระบวนการพัฒนา ผลลัพธ์และการประเมินผล

กมลวรรณ เกษะนันท์ (2555: 239-243) ได้ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอลเดอชาร์ตร ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการกระตุ้นทางปัญญาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจของการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม มี

ค่าเฉลี่ย 0.16 เมื่อพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อน พบว่าโดยภาพรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ตามจิตตารมณ์การศึกษาของคณะฯ ทั้ง 4 เรื่อง เป็นจุดอ่อนมีค่าความต้องการจำเป็นตามลำดับดังนี้ ปรัชญาการศึกษา นโยบายทางการศึกษา วัตถุประสงค์การจัดการศึกษา สัมฤทธิ์ผลที่มุ่งหวัง และเมื่อพิจารณา โอกาส ภาวะคุกคาม พบว่าโดยภาพรวมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส มีค่าเฉลี่ยเท่ากันทั้ง 4 ด้าน คือ .015 กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์กระตุ้นทางปัญญา กลยุทธ์เพิ่มคุณค่าในตนเอง กลยุทธ์สร้างแรงบันดาลใจ และ กลยุทธ์พัฒนาผู้นำที่มีอุดมการณ์ และมี 16 กลยุทธ์รอง 32 วิธีการ

คำตัน วิชัยคำจร กิทธิณส์ (2555: 253-255) ได้ศึกษากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การสร้างความมุ่งมั่นทางคุณธรรม ส่วนคุณธรรมของนักเรียนโดยภาพรวมด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ความศรัทธาในศาสนา 2) สภาพที่พึงประสงค์โดยภาพรวมด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการเน้นภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง คุณธรรมของนักเรียนโดยภาพรวมด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการเป็นแบบอย่างที่ดี ความมุ่งมั่นศรัทธาในศาสนา และความซื่อสัตย์สุจริต ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ด้านคุณธรรมของนักเรียนโดยภาพรวม คือความพอเพียง กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียน มี 3 ชุด คือ กลยุทธ์ชุดที่ 1 สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม กลยุทธ์เชื่อมโยงเครือข่ายคุณธรรม กลยุทธ์เสริมสร้างความมั่นคงทางคุณธรรม และกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านคุณธรรม กลยุทธ์ชุดที่ 2 สำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม และกลยุทธ์เชื่อมโยงเครือข่ายคุณธรรม กลยุทธ์ชุดที่ 3 กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนโดยภาพรวม ประกอบด้วย กลยุทธ์เชื่อมโยงเครือข่ายคุณธรรม กลยุทธ์เสริมสร้างความมั่นคงทางคุณธรรม กลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านคุณธรรม และกลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และการประเมินผลคุณธรรม

งานวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทยในช่วงปี 2552-2555 ส่วนใหญ่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีการวางแผนที่น่าไปสู่สภาพที่พึงประสงค์ตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งผลการวิจัยในภาพรวมจะเกี่ยวข้องกับการศึกษาสภาพปัจจุบันในการดำเนินงานขององค์การ ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ และสภาพที่พึงประสงค์ขององค์การ โดยการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหาร รองลงมาเป็นงานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ เช่น ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นต้น มีการ

วิจัยซึ่งเน้นกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ การเชื่อมโยงเครือข่าย เสริมสร้างความมั่นคงทางคุณธรรม และกลยุทธ์เสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

บราว (Brovo. 1995: Abstract) ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวม มีการวางแผนงานความรับผิดชอบต่อการสอน และการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่มีประสิทธิผลที่มีการเพิ่มคุณภาพงานอย่างชัดเจน ส่วนโรงเรียนที่ไม่ใช้การจัดการคุณภาพโดยรวมพบว่า กิจกรรมที่กระทำอย่างชัดเจนคือ การสอน การร่วมกันตัดสินใจ และทักษะการคิด โดยผู้วิจัยสรุปว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษายอมรับปรัชญาการจัดการคุณภาพโดยรวม เมื่อมีการนำเอาการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมไปใช้ในโรงเรียน

คิคมิลและเคคาเล (Cicmil; & Kekale. 1997: 169) ได้ศึกษาผลกระทบขององค์การและประสิทธิภาพการเรียนรู้ของบุคลากรในการบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความพร้อมในการนำแนวคิดเชิงคุณภาพมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงของการบริหาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารของโรงเรียน การวิจัยนี้มุ่งศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปสู่แนวคิดที่ผูกมัดน้อยกว่าเดิม คือ ศึกษาการเรียนรู้ในองค์การและแรงผลักดันที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรและผู้บริหารในการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายในการศึกษา โครงสร้างของงานวิจัยนี้ใช้ประโยชน์จากแนวคิดที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์ประกอบหนึ่งในสภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงานอยู่ และแนวคิดที่ยึดการบรรลุผลสมบูรณ์เป็นเป้าหมายการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพทั้งในระดับองค์กรและบุคคล

แมคเครดี แซนด์คอมและปอล (Macredie; Sandom; & Paul. 1998: 1) ได้ศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลง: ระบบสารสนเทศ โดยรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การและการจัดการจากมุมมองของระบบสารสนเทศ เป็นการศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่วิธีการเป็นสำคัญ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ ในการศึกษา ความหมาย และคำที่ถูกรวมถึงเครื่องคอมพิวเตอร์ทุกประเภท ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ เครือข่ายการสื่อสาร การบูรณาการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีในการสื่อสาร รวมทั้งตรวจสอบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในบริบทของระบบสารสนเทศ ทฤษฎีและการปฏิบัติ ที่จะนำไปสู่การอธิบายรูปแบบที่สร้างขึ้นใหม่ ซึ่งมีการตรวจสอบและให้ข้อมูลเชิงลึกในประเภทของรูปแบบ

มิชเชล (Mitchell. 1999: 2-4) ได้ศึกษาผลการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนที่มีคุณภาพประกอบด้วย 1) โรงเรียนมีผู้นำแบบสร้างสรรค์ ที่แสดงออกในวิธีดำเนินการ และผลการปฏิบัติงานที่สร้างการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้บริหารมีความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับการศึกษาต่อของนักเรียน มี

การเปลี่ยนแปลงนโยบาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการยกเลิกการลงโทษนักเรียนทางด้านร่างกาย มีการให้กำลังใจครูที่มีภาระงานเพิ่ม และมีการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์กร 3) คำนึงถึงผู้รับบริการของโรงเรียน 4) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ จากการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ 5) แนะนำการปกครองดูแลนักเรียนด้วยวิธีการใหม่ โดยครูในโรงเรียนเป็นแบบอย่าง และมีความความใกล้ชิดกับนักเรียน 6) เศรษฐกิจที่แตกต่างเป็นปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนมีความแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการของโรงเรียน 7) บริบทปัจจุบันมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในหลายด้านในการใช้ความสามารถและคุณธรรมจัดการกับวิกฤตร่วมสร้างวัฒนธรรมกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อำนาจความสะดวกและจัดโครงสร้างแบบการมีส่วนร่วม

ฟูแลน (Fullan. 2001: 449) ได้ศึกษาการนำองค์การในวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเป็นแนวคิดที่จะช่วยให้การนำองค์การผ่านพ้นสภาวะวุ่นวายไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ สาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมาจากความมุ่งหมายทางด้านจริยธรรม แนวความคิดความเข้าใจที่เปลี่ยนแปลงไป ความสัมพันธ์ในองค์การที่มีการพัฒนาขึ้น การสร้างองค์ความรู้ และการสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ได้พัฒนาอย่างเป็นอิสระต่อกันแต่สามารถเชื่อมถึงกันได้อย่างลึกซึ้ง ในการศึกษาแต่ละปัจจัยสามารถส่งผลต่อกัน การก้าวขึ้นสู่การเป็นผู้นำ และระบบขององค์การสามารถส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำ และองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับปัจจัยสู่ความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ที่ซับซ้อนและสร้างความเข้าใจเชิงลึกมากขึ้น กรณีศึกษาที่ถูกนำมาใช้เป็นตัวอย่งในการศึกษาระยะเปลี่ยนผ่านขององค์การทำให้ได้ประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งช่วยสร้างความเข้าใจเชิงลึกและเกิดแนวความคิดใหม่ๆ และพบประเด็นที่สอดคล้องกันในกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับวิธีการนำองค์การท่ามกลางวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน

เฮอมาเนซ (Hernandez. 2001: VI) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม ที่เป็นการประยุกต์แนวคิดการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนของรัฐเท็กซัส กล่าวคือการจัดการรูปแบบคุณภาพที่มีประสิทธิผลในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง การศึกษานำเสนอการจัดการคุณภาพของโรงเรียนอย่างน้อยกว่า 5 ปี มีนักเรียน 13,000 คน จาก 14 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการ ครู ผู้สนับสนุน และผู้ปกครอง ข้อมูลได้บอกข้อกำหนดและสิ่งที่ดีของการจัดการคุณภาพโดยรวม กระบวนการใช้การจัดการกับผู้บริหารใหม่ การอบรมครู การปรับปรุงห้องเรียน และปรับปรุงการประชุมอย่างต่อเนื่องในระดับผู้บริหารและครู วิธีการที่จำเป็นในการประเมินประสิทธิภาพของการจัดการคุณภาพโดยรวม ตัวชี้วัดการประเมินผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลของการจัดการคุณภาพโดยรวมในด้านที่ดีของวัฒนธรรมโรงเรียน การลาออกของนักเรียนมีระดับต่ำ วิธีการเป็นระบบ การมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าขององค์การ

บัลดวิน (Baldwin. 2002: 63-05A) ได้ศึกษาการนำการจัดการคุณภาพโดยรวมมาใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีการพึงพอใจและเข้าใจวิธีการจัดการคุณภาพโดยรวม ความสัมพันธ์ของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกันไม่มีนัยสำคัญ การบริหารจัดการที่ดีพบว่า มีความสัมพันธ์เป็นเส้นตรงกับความพึงพอใจ การมอบหน้าที่ระยะเวลาในการร่วมมือเป็นความสัมพันธ์ทางลบของความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก และผลของวิธีการจัดการและการบริหารเป็นกระบวนการที่ดีต่อเนื่องในโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรีซและสมิท (Graetz; & Smith. 2005: 311) ได้วิจัยการจัดรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง: บทบาทของโครงสร้างกระบวนการและขอบเขตการวิเคราะห์กรณีในระยะยาว โดยศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถาบันเทคโนโลยี และการศึกษาชั้นสูงวิลเลียมแอนกลิสส์ (William Angliss Institute) เปรียบเทียบองค์ประกอบในองค์การทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ และขอบข่ายการดำเนินงาน ผลการวิจัยพบว่า แม้องค์การจะรับแนวคิดที่เป็นระบบและพยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงในแต่ละมิติที่กำหนดไว้ แต่ประโยชน์จากการดำเนินงานสูงสุดจะเกิดขึ้นจากการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานโดยเฉพาะการสื่อสารในองค์การ และแนวทางการปฏิบัติของทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจากทุกองค์ประกอบซึ่งส่งผลเสริมกันและกัน จากการมีส่วนร่วม และการปฏิบัติตามหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ ผลการค้นพบจากการนี้ศึกษาชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของรูปแบบการจัดองค์การที่หลากหลายซึ่งผสมความสามารถในการควบคุม เข้ากับการตอบสนองต่อการควบคุม แนวคิดในการจัดองค์การนี้ถูกนำมาใช้เพื่อตีความ คำสั่ง กฎเกณฑ์ งานวิจัยนี้ให้ความสำคัญกับโครงสร้าง และรูปแบบการจัดองค์การโดยทั่วไป แล้วถามว่าไม่สามารถนำมาใช้ได้กับแนวคิดนี้ ซึ่งการตีความดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นตัวขับเคลื่อนที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์กรณีศึกษาองค์การที่พยายามสร้างการเปลี่ยนแปลงมาตลอดระยะเวลาเกือบ 10 ปี ซึ่งหากศึกษาด้วยมุมมองด้วยทฤษฎีเพียงประการเดียวอาจทำให้เกิดการเข้าใจผิดในรายละเอียดและความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

จามาลิ (Jamali. 2005: Abstract) ศึกษาแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง: ผลกระทบสำหรับโรงเรียน เป็นงานวิจัยเชิงบรรยายและวิเคราะห์สิ่งที่ท้าทายที่สำคัญที่สุดที่องค์การในปัจจุบันต้องเผชิญ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และองค์การจำต้องยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสู่ความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินแนวคิด และวิธีปฏิบัติในด้านการบริหารที่มีอยู่แบบเดิม งานวิจัยนี้จึงมีจุดประสงค์ที่จะศึกษาพัฒนามุมมองด้านการบริหารการจัดการ และค้นหาปัจจัยหลักที่ผลักดันไปสู่พัฒนาการดังกล่าว โดยได้ศึกษาแนวทางพัฒนาการจากสถาบันการศึกษา การศึกษานี้จะช่วยให้

เข้าใจมุมมองของผู้มีผลประโยชน์ในการดำเนินกิจการต่างๆ ซึ่งนักวิชาการจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร และออกแบบแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความจำเป็นของผู้บริหารสถาบันการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยได้ประเมินผลกระทบที่เกิดจากมุมมองด้านการบริหารจัดการที่มีต่อระบบการศึกษา โดยเน้นความจำเป็นที่จะต้องปรับแนวคิดวิธีการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมในสถาบันการศึกษา รวมถึงความท้าทายที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญ

เฮอนาส (Hernaes, 2008: 2). ได้ศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงกระบวนการพื้นฐานขององค์การโดยทั่วไป ในสภาพการแข่งขันของตลาดโลกในศตวรรษใหม่ โดยการยกระดับความตระหนักของกระบวนการดำเนินงานเป็นกระบวนการที่สำคัยที่สุด ดังนั้นองค์ประกอบของกระบวนการแก้ปัญหาขององค์การที่มีความจำเป็นเร่งด่วน และมีวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยกระบวนการเชิงกลยุทธ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เนื่องจากกระบวนการเปลี่ยนแปลงขาดรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การที่มีความชัดเจน ซึ่งการบริหารจัดการจะต้องพร้อมที่จะให้คำแนะนำสำหรับการกระบวนการเปลี่ยนแปลง รูปแบบส่วนใหญ่จะเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป และไม่ได้เจาะจงเฉพาะการเปลี่ยนแปลงจากเดิม นอกจากนี้องค์การส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการในช่วงการเปลี่ยนแปลงจึงมีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ตอบวัตถุประสงค์ การนำเสนอภาพรวมของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องสำหรับการดำเนินการ การนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงกระบวนการโดยทั่วไปจึงควรจะแน่ใจได้เน้นปัญหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง แม้ว่ารูปแบบที่นำเสนอในทางทฤษฎีจะไม่มีหลักฐานเชิงประจักษ์ที่แสดงถึงขั้นตอนแรกของการเปลี่ยนแปลงกระบวนการ

ESI นานาชาติ (ESI International, 2008: Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงวัฏจักรชีวิต: วิธีการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรในการตรวจสอบความสำเร็จในทุกขั้นตอน ซึ่งมีสมมติฐานว่า การที่องค์การไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การได้ มีสาเหตุหลักจากการละเลยแผนการเปลี่ยนแปลง หรือการไม่ตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นนั้นจะส่งผลต่อคนในองค์การ ดังนั้นหากต้องการจะประสบความสำเร็จในการสร้างความเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์การจำเป็นต้องสามารถระบุถึงความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง และสื่อสารประเด็นนี้กับบุคลากร ผู้นำองค์การต้องให้บุคลากรทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมในการออกแบบยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบุคลากรที่ได้รับผลกระทบจากแผนการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง โดยงานวิจัยนี้เสนอวิธีการ 3 ขั้นตอนในการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ได้แก่ การระบุถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรและการดำเนินงานตามแผน

มอแกน (Morgan. 2008: Abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความลับ 6 ประการของการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน: กรณีการทำงานในบริบทของโรงเรียนตามแนวคิดของฟูลเลน (Fullan) งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนโดยเน้นภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากประสบการณ์จริงของตนเอง ในลักษณะความเป็นผู้นำทั้งแบบดีและไม่ดี โดยผู้วิจัยได้ใช้โมเดล “The Six Degrees of Change” ของฟูลเลน (Fullan) ในการกำหนดวิสัยทัศน์ว่าสิ่งใดเป็นประเด็นสำคัญในการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และวิธีการจะทำให้แผนการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นจริงได้

โลเดอร์ (Lowder. 2009: Abstract) ได้วิจัยรูปแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุด สำหรับการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงองค์การ: การเปลี่ยนแปลงกับผู้นำแบบผู้รับใช้ ความแตกต่างระหว่างการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประการแรก ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนดำเนินการเปลี่ยนแปลงผู้นำให้ความสำคัญในการกระตุ้นทางปัญญามากกว่าผู้นำแบบผู้รับใช้ ที่เน้นการพัฒนาศักยภาพส่วนบุคคลของบุคลากร และเชื่ออำนาจความสละสลวยให้พวกเขาได้เติบโตขึ้น ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นการเสริมสร้างนวัตกรรมให้บุคลากร และเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ แนวคิดนี้มีความสำคัญเพราะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่ละบุคคล การพัฒนาและการมุ่งเน้นการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์การ ประการที่สอง ผู้นำแบบผู้รับใช้เน้นความสำคัญที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมของบุคคลที่ระดับอารมณ์และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ และประการที่สาม การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเต็มใจที่จะใช้ความเสี่ยง ที่จะบรรลุความสำเร็จขององค์การ และกำจัดการะบวนการที่ไม่ได้ผลและระบบผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดีที่จะใช้ความคิดริเริ่ม แต่ในความรู้สึกของการวางแผนกลยุทธ์การเริ่มต้นใหม่ โครงการเพื่อประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นและความรับผิดชอบที่สุดคือความสำเร็จขององค์การ

ไพเออร์ ทูมส์ เอนเดอร์สัน และไวท์ (Pryor; Toombs; Anderson; & White. 2010: Abstract) ได้เสนองานวิจัยเรื่องการบริหารคุณภาพที่ดีที่สุดสำหรับองค์การขนาดเล็ก โดยการทำ ความเข้าใจและการใช้รูปแบบการจัดการมาตรฐานและเครื่องมือในการประเมินร่วมกับแนวความคิดที่มีคุณภาพและเครื่องมือที่สามารถช่วยให้อย่างมั่นใจว่าธุรกิจและอื่นๆ องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโตในระยะยาว โดยการใช้ความคิดริเริ่มที่มีคุณภาพในการช่วยองค์การ ดังนี้ 1) เอกสารและการปรับปรุงกระบวนการ 2) ทำความเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการและให้แน่ใจว่าผลผลิตและบริการของตนตอบสนองความต้องการเหล่านั้น 3) ความคล่องตัว ความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับบริการภายในและภายนอก อย่างไรก็ตามการดำเนินการความคิดริเริ่มที่มีคุณภาพ การบริหารเชิงกลยุทธ์จากระบบมุมมองที่สามารถทำได้โดยใช้ รูปแบบต่างๆการบริหารจัดการเกณฑ์รางวัลคุณภาพและมาตรฐานงานวิจัยนี้เสนอว่า องค์การควรใช้รูปแบบซึ่งรวมแนวความคิดที่มีคุณภาพและเชิงกลยุทธ์ แนวคิดการจัดการในโครงสร้างระบบที่มีประสิทธิภาพที่เรียกว่ารูปแบบ 5P ของ ผู้วิจัยซึ่งชี้ให้เห็นว่ารูปแบบนี้มี

ประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับกิจการขนาดเล็กเนื่องจากพวกเขาจะไม่มี ความซับซ้อนเป็น องค์การขนาดใหญ่ สามารถพัฒนาได้ง่ายตามวัตถุประสงค์ของหลักการ กระบวนการ คน และผลการ ดำเนินงานที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบ 5P

มาร์เกตวิช (Markiewicz. 2011: Abstract). ได้ทำการวิจัยกลยุทธ์ในกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลง โดยเน้นที่ประเด็นการนำยุทธศาสตร์มาดำเนินการ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามของการ บริหารการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การบริหารการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบและ แนวทางที่คัดเลือกมา ผู้วิจัยเห็นว่ายุทธศาสตร์การดำเนินงานตามแผนเป็นการเปลี่ยนสภาพระบบที่ ตายแล้ว (แผนยุทธศาสตร์) ให้กลับมาเป็นระบบที่มีชีวิต คือ เมื่อองค์การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ ตามที่กำหนดไว้ การดำเนินงานตามแผนไม่เพียงต้องการเปลี่ยนแปลงในองค์การที่เคยมีลักษณะคงที่ ตายตัว แต่ยังต้องเปลี่ยนวิธีการและแนวทางที่บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ของตนในองค์การ การ เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและมุมมองขององค์การที่มีต่อการ ดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงในแต่ละขั้นตอน

ซึบบาว (Sabau. 2012: 131) ได้ศึกษาความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดย พิจารณาผลการดำเนินงานของระบบการศึกษา ระดับอุดมศึกษาในโรมาเนียที่ตกต่ำลงเรื่อยๆ ได้ ข้อสรุปว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้หากไม่ พิจารณาถึงทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่จะใช้สร้างการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยสร้างรูปแบบขึ้นจากการวิเคราะห์ทีม ฝ่ายบริหารในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนที่มีผลการดำเนินงานระดับดีถึงดีมาก 10 แห่ง การ คัดเลือกทำโดยการรับความช่วยเหลือจากหน่วยงานตรวจสอบโรงเรียนเทศบาลเมืองบายฮอร์ (Bihor) ในการศึกษาขั้นเบื้องต้น ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ฝ่ายบริหารโรงเรียนที่คัดเลือกไว้ ต่อมาจากการ สัมภาษณ์ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน ผู้ปกครองและสมาชิก สภาท้องถิ่น ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับโรงเรียนจากโรงเรียนต่างๆ จำนวน 7 แห่งและให้กลุ่มตัวอย่างตอบ แบบสอบถาม ผลที่ได้รับถูกนำมาใช้เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ในการสร้างรูปแบบผู้วิจัยพิจารณาถึงบทบาทของทีมฝ่ายบริหารโรงเรียนในการสร้างความ เปลี่ยนแปลงในองค์การ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทัศนคติแปลกใหม่ ที่เป็นการบริหารอย่าง สร้างสรรค์ มีทักษะการเป็นผู้นำเชิงรุก เป็นนักสื่อสารและนักเจรจาที่ดี สามารถสร้างแรงผลักดัน มี ความพึงพอใจในงาน มีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อตรงทางจริยธรรมอย่างสมบูรณ์แบบ

โซโค (Soko. 2012: 42) ได้วิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนคาทอลิกในประเทศ เคนยา โดยศึกษาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรมีความเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่า โรงเรียนไม่สามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ โรงเรียนที่มีการปรับสภาพและมีความคล่องตัวจะ

ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่โรงเรียนที่มีลักษณะมั่นคง และมีโครงสร้างองค์การที่มีหลายลำดับชั้น เช่น โรงเรียนคาทอลิกจะปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 288 คน จากประชากรจำนวน 1,444 คน ผู้วิจัยได้ศึกษายุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกใช้เพื่อยืนยันสมมติฐาน แนวทางการเปลี่ยนแปลงโดยวิธีกระจายอำนาจได้ผลมากกว่าแนวทางที่ใช้การบังคับ เนื่องจากการกระจายอำนาจจะทำให้คนในองค์กรรู้สึกถึงพันธะที่จะต้องปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ ในขณะที่การบังคับจะสร้างการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยและคงอยู่ไม่นาน มีโรงเรียนคาทอลิกจำนวนน้อยที่จัดการการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ยุทธศาสตร์การกระจายอำนาจซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดอยู่บนการใช้เหตุผลกับคนในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงสามารถทำให้คนในโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น และทำให้แรงต้านการเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนน้อยลง ผลการค้นพบที่สำคัญคือ ปัจจัยหลักที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ได้แก่ ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม และเหตุผลหลักที่คนในองค์กรต่อต้านความเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจากความเฉื่อยชา และความกลัวจะสูญเสียความมั่นคง ผู้วิจัยให้ข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนคาทอลิกควรใช้แผนยุทธศาสตร์การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีลำดับต่อเนื่อง ควรให้ผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงมีส่วนร่วมในแผนงาน และโรงเรียนควรสร้างแนวทางเสริมที่จะช่วยให้บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลง เช่น การฝึกอบรมซึ่งจะช่วยเพิ่มทักษะบุคลากรในโรงเรียนเพื่อที่คนเหล่านี้จะไม่กลายเป็นผู้ไร้ประโยชน์เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้อุปสรรคไม่ต่อต้านแผนการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้โรงเรียนคาทอลิกควรแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนที่พร้อมรับสิ่งใหม่เพื่อที่จะสร้างโรงเรียนให้เติบโตได้แม้ในภาวะที่ไม่แน่นอนในอนาคต

เอพเพิลบอมและคณะ (Appelbaum; et. al. 2012: 764) ได้ทำการวิจัยการไปสู่อนาคต: การเขียนรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter) ในปี 1996 งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ ทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วยต่อรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่คอตเตอร์ได้เสนอไว้ในหนังสือเรื่อง Leading Change เนื่องจากคอตเตอร์ได้สร้างรูปแบบจากประสบการณ์จริงทางการวิจัย แต่ไม่มีการอ้างอิงแหล่งข้อมูลอื่นๆ รูปแบบของคอตเตอร์ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในการใช้มากกว่าจะมีจากการพิสูจน์ทางวิทยาศาสตร์ว่าเป็นรูปแบบที่ใช้ได้ผล จึงจำเป็นต้องศึกษารูปแบบนี้อีกครั้ง หลังจากคอตเตอร์ได้นำเสนอรูปแบบนี้เมื่อ 15 ปีที่แล้ว ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์จะทดสอบผลลัพธ์ของการใช้รูปแบบและศึกษาว่ารูปแบบของคอตเตอร์จะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร ในการศึกษาแบบการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้วิจัยเริ่มเขียนจากการศึกษางานวิชาการที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อวิเคราะห์ว่ารูปแบบ 8 ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์สอดคล้องกับงานวิชาการเหล่านี้มากน้อยอย่างไร ผู้วิจัยพบว่าม้งานวิชาการสนับสนุนหลาย

ขั้นตอนของรูปแบบ แต่ไม่มีการศึกษาชิ้นงานใดที่มีเนื้อหาครอบคลุมโครงสร้างทั้งหมดของรูปแบบ อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยไม่พบงานวิชาการที่แย้งกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ ดังนั้นรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ จึงยังสามารถใช้เป็นแหล่งอ้างอิงได้ ผู้วิจัยยังพบว่ารูปแบบมีประโยชน์มากที่สุดเมื่อใช้เป็นเครื่องมือในขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง แต่ผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรมีเครื่องมืออื่นเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้เมื่อการเปลี่ยนแปลงได้พบกับปัจจัยและอุปสรรคต่างๆกันไปตามสถานการณ์

มีด (Meade. 2013: Abstract) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลงสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงคุณภาพ เป็นรากฐานของการจัดการการเปลี่ยนแปลงในช่วงการเปลี่ยนผ่านขององค์การ ในการจัดการองค์การ ปัจจุบันสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จขององค์การ การเปลี่ยนแปลงในระยะการเปลี่ยนผ่านขององค์การ ต้องได้รับแรงสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ที่มีความสามารถในการสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง การคัดเลือกทีมงานที่เชื่อถือได้จากองค์การ นอกจากนี้ยังรวมถึงความสามารถในการสร้างอิทธิพลต่อผู้มีส่วนได้เสียผลประโยชน์ และความสามารถในการเชื่อมโยงและนำองค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง ประเด็นที่เป็นแก่นของงานวิจัยนี้คือการปรับใช้และการเชื่อมต่อกับรูปแบบ “กระบวนการหลัก 8 ขั้นตอนเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง” ของคอตเตอร์เข้ากับ “รูปแบบ Prosci ADKAR “ ด้านความตระหนักรู้ ความปรารถนา ความรู้ ความสามารถ การส่งเสริม ซึ่งเน้นความเปลี่ยนแปลงในด้านที่เกี่ยวกับผู้คน จากการตรวจสอบและทบทวนผลการวิจัย พบชัดเจนว่าเมื่อผสมผสานโมเดลทั้งสองเข้าด้วยกันจะได้กรอบแนวคิดที่ครอบคลุมและไม่สุดโต่งเพื่อใช้ผลักดันการเปลี่ยนแปลงและการเปลี่ยนผ่านในองค์การ

กีฟ (Gayef. 2014: 923) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไปในทิศทางขององค์การ โครงสร้างองค์การและความสามารถในการตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นทฤษฎีที่มีความชัดเจนมากขึ้น และมีความจำเป็นสำหรับการวิจัยเพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ วัตถุประสงค์ของการศึกษานี้ คือ การศึกษาความหลากหลายของวิธีการทางการบริหารจัดการของกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ซึ่งขึ้นอยู่กับวิธีการทางทฤษฎีทางการบริหารจัดการ กระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์การ จากมุมมองของผู้นำทางการศึกษาของโรงเรียนควรใช้ขั้นตอนสำหรับริเริ่มการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงแบบบูรณาการที่สอดคล้องกัน

คัมมิงส์ บริดแมนและบราวน์ (Cummings; Bridgman; & Brown. 2016: 33) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน (Lewin's Three-Step Model) ของเลวิน (Lewin) ซึ่งประกอบด้วย

การตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (Unfreezing Stage) การลงมือเปลี่ยนแปลง (Moving Stage) และการทำให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่อย่างต่อเนื่อง (Refreezing Stage) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับโดยทั่วไปในการเป็นวิธีการขั้วยอดหรือเป็นพื้นฐานในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่นักการศึกษาได้มีการวิพากษ์วิจารณ์ทฤษฎีนี้มาโดยตลอด ในแง่ที่ลดความความซ้ำซ้อนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ แต่สิ่งเหล่านี้ยังไม่เคยมีการตรวจสอบรูปแบบขององค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่เชื่อมโยงกัน ในบทความแรกของเขาที่เคยตีพิมพ์ที่เกี่ยวกับมนุษย์สัมพันธ์เป็นการเปรียบเทียบขององค์ประกอบที่ เลวิน (Lewin) เขียนในทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน กับวิธีการนำเสนอในการปฏิบัติงานในเวลาต่อมาได้ยืนยันว่าเลวิน (Lewin) ไม่เคยพัฒนารูปแบบดังกล่าว และไม่มีเหตุผลที่จะหาวิธีการตรวจสอบรูปแบบของเขาหลังจากที่เขาเสียชีวิตแล้ว สาเหตุที่ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 ขั้นตอน ได้รับการยอมรับในฐานะที่เป็นพื้นฐานของการบริหารการเปลี่ยนแปลงโดยมีอิทธิพลต่อทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและวิธีการปฏิบัติในปัจจุบัน อาจเป็นการตั้งคำถามที่สามารถกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

งานวิจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงในต่างประเทศ ส่วนใหญ่เกี่ยวกับรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการ ภาวะผู้นำ และสารสนเทศ เป็นการตรวจสอบบริบทสภาพปัญหาที่จะนำไปสู่การอธิบายรูปแบบที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ใช้ในการแก้ปัญหา รูปแบบส่วนใหญ่จะเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไป โดยนำเสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่เน้นปัญหาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ส่วนรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ พบว่าเป็นรูปแบบมีประโยชน์มากที่สุด เมื่อใช้เป็นเครื่องมือในขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน ซึ่งผู้วิจัยเสนอแนะว่าควรมีเครื่องมืออื่นเพิ่มเติม ผลการศึกษาได้พบกับปัจจัยและอุปสรรคต่างๆ กันไปตามสถานการณ์ งานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้นความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญา การเสริมสร้างนวัตกรรมให้บุคลากร เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเต็มใจที่จะใช้ความเสี่ยงเพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร และกำจัดกระบวนการที่ไม่ได้ผล และมุ่งเน้นการพัฒนาการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาองค์กร นอกนั้นเป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยทั่วไป เช่น ผลกระทบต่อองค์กร และการเปลี่ยนแปลงในด้าน คน งาน โครงสร้าง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้องค์กรพัฒนาไปสู่คุณภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาวิจัย

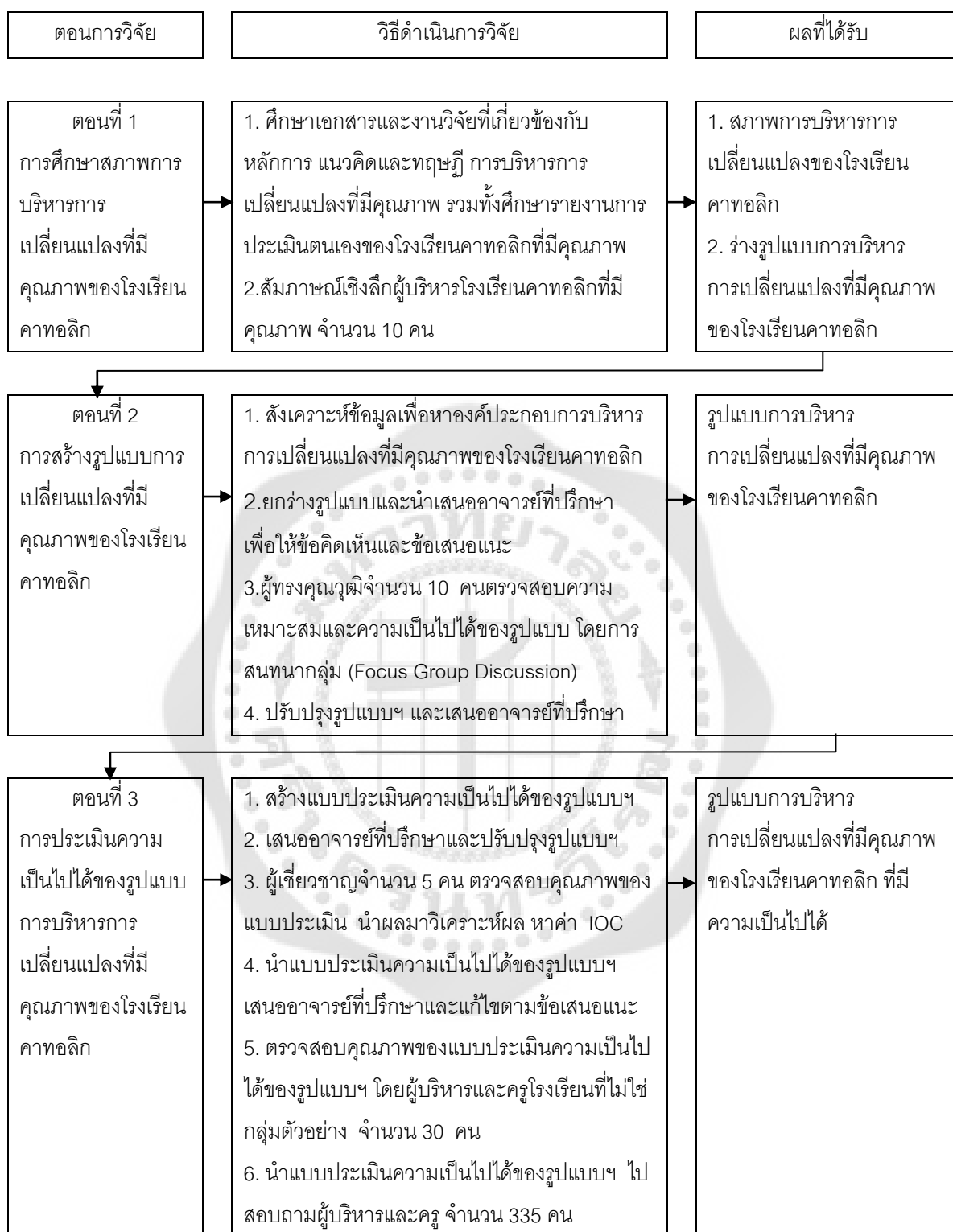
การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยมีการดำเนินการ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ (In-depth Interview)

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพ





ภาพประกอบ 20 แสดงตอนการดำเนินการวิจัย

แต่ละขั้นตอน ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพ

ขั้นที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น ที่เกี่ยวกับบริบทของโรงเรียนคาทอลิก ตลอดจนการศึกษาเอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการ แนวคิดและทฤษฎีบริหารการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวม รวมทั้งศึกษาจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่มีคุณภาพดังนี้คือ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ด้านคน โครงสร้าง เทคโนโลยี และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก 10 ด้าน ดังนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการเปลี่ยนแปลง การมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากร มุ่งเน้นผู้รับบริการ การวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง การรักษาผลการเปลี่ยนแปลง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพจำนวน 10 โรงเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้มาจากการคัดเลือกโรงเรียนแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

1. นำกรอบแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพที่ได้จากขั้นที่ 1 ไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพซึ่งผู้วิจัยได้มาจากการคัดเลือกผู้บริหารโรงเรียนแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งมีส่วนประกอบดังต่อไปนี้

2.1.1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ให้สัมภาษณ์และรายการสัมภาษณ์

2.1.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกใน 5 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) สภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก ตามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียน ในด้านคน โครงสร้าง และเทคโนโลยี 2) สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก 4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนภาพของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยร่างขึ้นจากการสังเคราะห์เอกสาร 5) และองค์ประกอบการบริหารการเปลี่ยนแปลง 10 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้านการประเมินผล

การเปลี่ยนแปลง ด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2.2 นำแบบสัมภาษณ์ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

2.3.1 ส่งหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพ

2.3.2 ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานและเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง หรือตอบแบบสัมภาษณ์ โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้

2.3.3 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยแบบสัมภาษณ์ การจดบันทึก บันทึกเทป และกล้องถ่ายภาพ

2.4 สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ขั้นที่ 3 สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากเอกสารของโรงเรียนที่มีคุณภาพ เพื่อหาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

3.1 ได้สภาพปัจจุบันในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิก

3.2 ได้สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก

3.3 ได้ร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิก

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

ขั้นที่ 1. ยกย่องรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยนำผลการศึกษาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาทำการสังเคราะห์และสรุปประเด็นของร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ขั้นที่ 2. นำร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ที่จัดทำขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

ขั้นที่ 3. จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 10 คน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้มาจากการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา หรือเป็นนักวิชาการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการคุณภาพองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรืออาจารย์ที่สอนในสถาบันอุดมศึกษาไม่น้อยกว่า 3 ปี และมีผลงานวิชาการทางการบริหารการศึกษา เช่น บทความ งานวิจัย ตำรา หรือเป็นวิทยากร เป็นต้น จำนวน 2 ท่าน ได้แก่

1. อาจารย์ ดร.สมบุญ บุรศิริรักษ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.คณิต สุขรัตน์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาคาทอลิกซึ่งมีคุณสมบัติ ต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและมีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 ท่าน

3. บาทหลวง เดชา อาภรณ์รัตน์ เลขาธิการสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย
4. บาทหลวง ดร.อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ ประธานฝ่ายวิจัยและพัฒนาสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย
5. ภารดา ดร.สมพร คงวิมล ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษามูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

กลุ่มที่ 3 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งมีคุณสมบัติต้องสำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและดำรงตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกมา ไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 ท่าน

6. ชิสเตอร์ ดร.อัฉรา สุขพิบูลย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนมารีวิทยา จังหวัดปราจีนบุรี
7. ชิสเตอร์ ประกายมาตร ทองอินทร์ ผู้อำนวยการโรงเรียนพระแม่มาลี จังหวัดกรุงเทพมหานคร

กลุ่มที่ 4 คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

8. อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

9. อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหาร
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

10. ชิสเตอร์ ดร.กาญจนา สิงห์สา ผู้จัดการโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์
จังหวัดกรุงเทพมหานคร และกรรมการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ

การสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
ที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ได้จัดขึ้นเมื่อวันศุกร์ที่ 15 มกราคม 2559 ระหว่างเวลา 10.00 น.
ถึง 12.00 น. ณ ห้องประชุมเซนต์ไมเคิล โรงเรียนพระแม่มาลี สาทร กรุงเทพมหานคร โดยมี อาจารย์
ดร.สมชาย เทพแสง หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นประธาน

ขั้นที่ 4. ปรับปรุงรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก
ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา ได้รูปแบบและแผนภาพการบริหารการ
เปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ที่ผ่านการตรวจสอบความความเหมาะสม

ตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ
ของโรงเรียนคาทอลิก โดยใช้แบบสอบถาม

ขั้นที่ 1 สร้างแบบประเมินเพื่อหาความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยสอบถามความคิดเห็น
ของผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิก

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิกที่
มีคุณภาพ โดยเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินรอบ 3 (พ.ศ. 2554-2558) ของสำนักงานรับรอง
มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ระดับดีมาก และเป็นโรงเรียนที่ผ่านการ
ประเมินคุณภาพโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาสู่มาตรฐานสากล ระดับดีมาก ปการศึกษา
2557-2558 จำนวน 16 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2557: 1-2,
2558: 1-2) ซึ่งเป็นผู้บริหารและครูในปีการศึกษา 2557 จำนวน 2,596 คน (สภาคการศึกษาคาทอลิก
แห่งประเทศไทย. 2558: A1-A101)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน
(Multi-Stage Sampling) ดังนี้คือ

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิก ตามจำนวนที่ได้จากการเทียบจำนวนประชากรกับตารางของ Krejcie และ Morgan (1970: 680) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 335 คน

ขั้นที่ 2 การสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้เขตที่ตั้งเป็นหน่วยในการสุ่ม ซึ่งได้แก่ โรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร และโรงเรียนในเขตภูมิภาค จากนั้นในแต่ละเขตที่ตั้งได้ดำเนินการดังนี้คือ

โรงเรียนในเขตกรุงเทพฯ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สัดส่วนร้อยละ 50 จากทั้งหมด 9 โรงเรียน ได้จำนวน 5 โรงเรียน โดยการสุ่มอย่างง่าย ได้แก่ โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ โรงเรียนปทุมธานี โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม และโรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์ ดังตาราง 6

และโรงเรียนในเขตภูมิภาค กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สัดส่วนร้อยละ 50 จากทั้งหมด 7 โรงเรียน ได้จำนวน 4 โรงเรียน โดยการสุ่มอย่างง่ายได้แก่ โรงเรียนดาราสมุทร โรงเรียนเซนต์โยเซฟบางนา โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง โรงเรียนมารดาอุปถัมภ์ ดังตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามโรงเรียน

เขตที่ตั้ง	ชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. ในเขตจังหวัด กรุงเทพมหานคร	1. เซนต์หลุยส์ศึกษา	66	16
	2. พระหฤทัยคอนแวนต์	184	45
	3. ปทุมธานี	99	24
	4. อัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม	92	22
	5. เซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์	174	42
2. นอกเขตจังหวัด กรุงเทพมหานคร	1. ดาราสมุทร	302	73
	2. เซนต์โยเซฟบางนา	127	31
	3. อัสสัมชัญลำปาง	233	57
	4. มารดาอุปถัมภ์	100	24
รวม		1377	335

ผู้วิจัยใช้วิธีส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ และนำส่งด้วยตนเอง ในระหว่าง วันที่ 19-20 กุมภาพันธ์ 2559 ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.12

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การเตรียมการเปลี่ยนแปลง 3) การมีส่วนร่วม 4) การพัฒนาบุคลากร 5) มุ่งเน้นผู้รับบริการ 6) การวางแผนกลยุทธ์ 7) การดำเนินการเปลี่ยนแปลง 8) การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

3.2 นิยามเชิงปฏิบัติการ เพื่อใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

3.3 สร้างแบบสอบถามที่นำมาศึกษาเกี่ยวกับการประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกให้ครอบคลุมตัวแปรในแต่ละด้าน และนำข้อคำถามไปให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะ และผู้วิจัยได้แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

3.4 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และผ่านการพิจารณาจากกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้ว มาสร้างเป็นแบบประเมินสำหรับให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้องของประเด็นคำถามและความชัดเจนของภาษา โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item - Objective Congruence) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

3.4.1 บาทหลวง ผศ.ดร.ชาติชาย พงษ์ศิริ อธิการบดีวิทยาลัยแสงธรรม และผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลจันทบุรี

3.4.2 บาทหลวง ดร.เอกชัย ชินโคตร ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลนครราชสีมา และผู้อำนวยการโรงเรียนมารีย์อนุสรณ์ จังหวัดชัยภูมิ

3.4.3 ภราดา ดร.พีระนันท์ นัมคณิสสรณ์ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย เซนต์จอห์น

3.4.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิมประภา อมรกิจบุญโญ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น

3.4.5 อาจารย์ ดร.อมรลักษณ์ คล้ายเรือง ผู้อำนวยการกลุ่มคลินิกเวชกรรม สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค).

4. การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความสอดคล้องของประเด็นคำถามและความชัดเจนของภาษาของการประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ถือเกณฑ์ ค่า IOC มากกว่า 0.50 จึงยอมรับว่าข้อคำถามมีความเหมาะสม โดยให้คะแนนความเหมาะสมมีค่าเป็น 1 ไม่แน่ใจมีค่าเป็น 0 และไม่เหมาะสมมีค่าเป็น -1 จากการวิเคราะห์พบว่า มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกข้อ โดยค่า IOC ตั้งแต่ 0.80 - 1.00

5. นำแบบประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบอีกครั้ง ก่อนจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงเรียนมารีย์วิทยา จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งเป็นโรงเรียนคาทอลิกที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง โดยทดลองกับครู จำนวน 30 คน แล้วนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach และนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตาราง 7

ตาราง 7 แสดงค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมและรายด้าน

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณภาพ	จำนวนข้อ (K)	ค่าความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)	สัมประสิทธิ์แอลฟา (α)
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	9	0.80 - 1.00	.7326
2. การเตรียมการเปลี่ยนแปลง	5	0.80 - 1.00	.4567
3. การมีส่วนร่วม	5	1.00 - 1.00	.7146
4. การพัฒนาบุคลากร	5	0.80 - 1.00	.8079
5. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ	5	1.00 - 1.00	.8009
6. การวางแผนกลยุทธ์	7	0.80 - 1.00	.7704
7. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง	4	1.00 - 1.00	.4016
8. การประเมินผลเปลี่ยนแปลง	6	1.00 - 1.00	.6773
9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4	1.00 - 1.00	.4741
โดยภาพรวม	50	0.80 - 1.00	.9516

จากตาราง 7 พบว่าแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มีค่าความเชื่อมั่น .9516

7. จัดพิมพ์แบบสอบถามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกเป็นฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

8. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

8.1 ส่งหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือจากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

8.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูด้วย แบบสอบถามรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกที่ผู้วิจัยสร้าง

8.3 เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จทุกโรงเรียนแล้ว ทำการตรวจสอบความเรียบร้อยของข้อมูลและนำไปดำเนินการวิเคราะห์

9. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

9.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อให้ทราบการแจกแจงของตัวแปร โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและแปลผลข้อมูลตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 103)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีระดับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติน้อยที่สุด

9.2 สรุปผลการประเมินความเป็นไปได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก และเพื่อประเมินรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาศภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิก

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาศภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิก

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก ด้านวัฒนธรรมองค์การ คน โครงสร้าง และเทคโนโลยี ดังนี้คือ

1.1 วัฒนธรรมองค์การ (Organisational Culture) ได้แก่ ปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ และอัตลักษณ์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นทิศทางในการบริหารจัดการโรงเรียน พบว่าโรงเรียนคาทอลิกให้ความสำคัญกับการศึกษาที่เป็นแสงสว่างของชีวิต โดยการศึกษาจะช่วยพัฒนาคนทั้งครบให้บรรลุถึงความเป็นมนุษย์ครบครัน เป็นคนดี มีความรู้ รักความจริงสมศักดิ์ศรีแห่งการเป็นบุตรของพระเจ้า และมีจุดมุ่งหมายของชีวิต คือ การรู้จักสัจธรรมความจริงและการเข้าถึงธรรมอันสูงส่ง อันเป็นบ่อเกิดของชีวิต และมนุษย์ทุกคนต้องทำงาน ความมีวิริยะอุตสาหะเป็นหนทางไปสู่ความสำเร็จ และลักษณะของมนุษย์ที่มีคุณภาพ คือมนุษย์ที่มีคุณธรรมและความรู้ที่เป็นเลิศ คุณธรรมที่พึงมีในมนุษย์ คือ ความซื่อสัตย์ ความเมตตา และความรัก

วิสัยทัศน์ โรงเรียนคาทอลิกมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียนตามลำดับความถี่มากไปน้อยดังนี้คือ 1) โรงเรียนให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบการจัดการสู่คุณภาพมาตรฐานสากล เป็นผู้นำการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพสู่ประชาคมอาเซียน 2) มุ่งเน้นการเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพทั้งด้านความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก มีความเป็นเลิศของความเป็นมนุษย์ตามเจตนารมณ์แห่งพระวรสาร โรงเรียนเป็นสนามแห่งการประกาศข่าวดี ผู้เรียนปฏิบัติตนและดำเนินชีวิตตามคุณค่าพระวรสาร มุ่งจัดการศึกษา

และพัฒนาให้ผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม ส่งเสริมค่านิยมอันพึงประสงค์ ได้แก่ รักรับใช้เมตตา ซื่อสัตย์ มีวินัย วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ ยึดมั่นศีลธรรม กตัญญูรู้คุณ มีจิตแจ่มใส ใส่ใจสุขภาพ เป็นคนดีของสังคม มีจิตสาธารณะอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข และมีความรับผิดชอบต่อสังคม 3) ส่งเสริมศักยภาพผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทั้งด้านสติปัญญาและจิตใจ ให้การศึกษอาบรรมและมุ่งสัมฤทธิ์ผลแบบองค์รวม พัฒนาผู้เรียนให้มีความใฝ่เรียนรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสุนทรียภาพทางดนตรี กีฬา ส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมุ่งพัฒนาผู้เรียนแบบยั่งยืนมีการจัดการความรู้โดยโรงเรียนมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้และชุมชนสากลแห่งการเรียนรู้ 4) เน้นความเรียบง่าย มีศักดิ์ศรี ความเป็นไทย ดำรงชีวิตแบบพอเพียง สืบสานและดำรงความเป็นไทย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยยอมรับการเปลี่ยนแปลงและใส่ใจอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและ 5) มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และมีความเป็นเลิศด้านงานอาชีพ

อัตลักษณ์ โรงเรียนให้ความสำคัญตามลำดับความถี่มากไปน้อยดังนี้ 1) รัก รับผิดชอบ 2) การเป็นคนดี ยึดมั่นศีลธรรมมีจิตสาธารณะ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม 3) เน้นความเรียบง่ายมีศักดิ์ศรีมีความเป็นไทย ดำรงชีวิตแบบพอเพียง 4) ซื่อสัตย์ ซื่อตรง มีจิตแจ่มใส มีความสุข และอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข มีวิริยะอุตสาหะ 5) กตัญญูรู้คุณ มีความรู้ ใฝ่เรียนรู้ และ 6) โรงเรียนเป็นสนามแห่งการประกาศข่าวดี ผู้เรียนปฏิบัติตน และดำเนินชีวิตตามคุณค่าพระวรสาร การเป็นทุกอย่างสำหรับทุกคน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างศักยภาพสู่ประชาคมอาเซียน การงาน และได้ใจอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

1.2 ด้านคน (People) ได้แก่ ความสามารถ วิธีการทำงาน พฤติกรรมทัศนคติ และ ความคาดหวังต่างๆ ของผู้บริหารและครูในโรงเรียน พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ สามารถ พัฒนาโรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพ มี ความคิดริเริ่มที่มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างขวัญกำลังใจ สามารถให้คำแนะนำปรึกษาทางวิชาการให้แก่บุคลากร เอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มเวลาและเต็ม ศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอเพื่อให้ มีองค์ความรู้ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกด้าน และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงของ ฝ่ายงานต่างๆ มีการคัดเลือกครูที่มีคุณลักษณะและมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในการทำงานกับเด็กและ ที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างบุคลากรผู้ปกครอง และชุมชน ครูของโรงเรียนจบการศึกษาระดับปริญญา ด้านการศึกษาสอนตามชั้นและวิชาที่ครูมีความถนัด และได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มี ความคิดริเริ่ม มีเทคนิคและวิธีการสอนใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ส่งผลให้ครูมี ความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง สามารถนำ หลักสูตรไปใช้ได้มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการ

นิเทศกำกับติดตามอย่างเป็นระบบ ครูได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งด้านวิชาการ คุณธรรม จริยธรรมรวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดี ครูมีความรับผิดชอบทุ่มเทเสียสละต่อหน้าที่การสอนอย่างเต็มเวลาเต็มความสามารถ มีความรักความผูกพันในวิชาชีพและภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีการส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมที่ดีงามของไทยเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักและมีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีคู่มือการปฏิบัติงานที่กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูและวิธีปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ มีครูชาวต่างชาติที่สอนภาษาอังกฤษ ภาษาจีน เพื่อพัฒนาบุคลากรและนักเรียนของโรงเรียนให้เตรียมพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

1.3 ด้านโครงสร้าง (Structural) ได้แก่ การบริหารจัดการ สายการบังคับบัญชา ระบบอำนาจหน้าที่ การแบ่งงานออกเป็นฝ่ายๆ และการประสานงาน พบว่าโรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล ให้ความสำคัญกับการนำระบบประกันคุณภาพมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาอันเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาของโรงเรียน ใช้กลยุทธ์การมีส่วนร่วมและหลักการคุณภาพเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการร่วมกับบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน รวมทั้งยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ส่งเสริมบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ ประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายเพื่อให้การบริหารงานของโรงเรียนเป็นระบบ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

โรงเรียนมีการแบ่งโครงสร้างฝ่ายตามเอกลักษณ์ของโรงเรียน โดยทั่วไปมีการแบ่ง 6 ฝ่าย ดังนี้คือ 1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป อาจเรียกแตกต่างกัน ได้แก่ ฝ่ายสำนักผู้อำนวยการ ฝ่ายสำนักบริหาร ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ฝ่ายคุณภาพมาตรฐาน หรือฝ่ายพัฒนาคุณภาพ 2) ฝ่ายวิชาการ อาจเรียกแตกต่างกัน ได้แก่ ฝ่ายบริหารหลักสูตรและงานวิชาการ ฝ่ายวิชาการและวัดผลการศึกษา หรือฝ่ายการเรียนการสอน 3) ฝ่ายธุรการ-การเงิน 4) ฝ่ายบุคลากร อาจเรียกแตกต่างกัน ได้แก่ ฝ่ายบุคลากรหรือฝ่ายบุคลากร 5) ฝ่ายบริการอาจเรียกแตกต่างกัน ได้แก่ ฝ่ายบริการและกิจการผู้เรียน ฝ่ายบริการและอาคารสถานที่ ฝ่ายทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศทรัพยากร หรือฝ่ายสัมพันธ์ชุมชน 6) ฝ่ายจิตตาสถาบัน ซึ่งเรียกแตกต่างกัน ได้แก่ ฝ่ายอภิบาลและแพรวพรรณ ฝ่ายกิจกรรม ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ หรือฝ่ายส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมผู้เรียน ซึ่งฝ่ายจิตตาสถาบันรับผิดชอบงานด้านชีวิตจิตของผู้รับบริการของโรงเรียน ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนคาทอลิก นอกนั้นบางโรงเรียนยังมีแผนกต่างๆ ได้แก่ แผนกอนุบาล แผนก English program และแผนกนักเรียนประจำ รวมทั้งโรงเรียนมีความร่วมมือกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ ระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมีชัดเจน มีการแบ่งฝ่ายการทำงานเหมาะสมกับสภาพของโรงเรียน โดยโครงสร้างมีลักษณะเป็นแนวนราบ มีช่วงชั้นการบังคับบัญชาน้อยและมีความสัมพันธ์กัน มีความสะดวก

ในการติดต่อกันทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนโครงสร้างของโรงเรียนมีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากรรวมถึงผู้รับบริการของโรงเรียน

1.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ นวัตกรรมต่างๆ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนการทำงาน พบว่าโรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ รวมทั้งใช้ในการวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน มีการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีนโยบายและกระบวนการสนับสนุนการ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในโรงเรียน ระหว่างโรงเรียนกับครอบครัวชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง มีการจัดการเรียนการสอนรายวิชาคอมพิวเตอร์ในหลักสูตร ส่งเสริมการใช้สื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อการบริหารและการเรียนการสอน ติดตั้งจอ LCD ทุกห้องเรียนเพื่อให้ครูใช้เป็นสื่อการเรียนการสอนและเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย ใช้กิจกรรมการเรียนการสอนในรูปแบบ Problem Based Learning และ Project Based Learning ทุกระดับชั้น มีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีการเรียนการสอนให้เป็นมาตรฐานสากล จัดห้อง Multimedia เพื่อเรียนรู้ร่วมกัน จัดห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ จัดทำบทเรียนแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์ จัดห้องศูนย์การเรียนรู้ที่มีสื่ออุปกรณ์ครบถ้วน พัฒนาสื่อนวัตกรรมที่เน้นให้ผู้เรียนได้มีกิจกรรมค้นคว้าและเรียนรู้ได้ด้วยตนเองหรือการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม จัดหาสื่อการเรียนการสอนเชิงอิเล็กทรอนิกส์เพื่อบริการครูและนักเรียน

พัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาบูรณาการในการเรียนการสอน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน จัดทำแผนงานโครงการเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานห้องสมุด ส่งเสริมตำราเรียน E-book ที่มีคุณภาพระดับสากล จัดทำเว็บไซต์ E-learning จัดศูนย์เทคโนโลยีให้บุคลากร ผู้ปกครอง ชุมชนที่สนใจได้เข้ามาเรียนรู้และฝึกทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ฝึกทักษะให้บุคลากรครูและนักเรียนใช้คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัยเพื่อการเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงาน ส่งเสริมผู้เรียนให้ได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านตามศักยภาพของแต่ละบุคคลด้วยวิธีการที่หลากหลาย รวมทั้งพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ ในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดสภาพแวดล้อมแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และมีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอกับความต้องการของผู้รับบริการ มีการปรับปรุงและพัฒนาสื่อการเรียนรู้และการนำไปใช้ในการจัดกิจกรรม มีการประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของสื่ออย่างต่อเนื่อง จัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศคึกคัก มีวัดน้อยสำหรับสวดภาวนา หรือพิธีกรรมทางศาสนา จัดทำระบบสารสนเทศเป็นหมวดหมู่ ปรับปรุงและพัฒนาให้เป็นปัจจุบัน และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ในรูปจุลสาร วารสาร อินเทอร์เน็ตนาระบบบริการสารสนเทศของโรงเรียนบนเว็บไซต์

School Web-based Information System (SWIS) และ E-office มาใช้ในการประชาสัมพันธ์และจัดเก็บข้อมูลเพื่อพัฒนางานของโรงเรียนให้มีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา โดยตระหนักถึงเครื่องมืออันมีคุณค่าที่จะสามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างมากมายอย่างรู้เท่าทันโดยไม่ต้องไม่ตกเป็นทาสของเครื่องมือเหล่านี้โดยจัดให้มีแนวปฏิบัติ และมาตรการในการใช้เทคโนโลยี

2. ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก พบว่าโรงเรียนมีความคาดหวังหรือมีการกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการดังต่อไปนี้

2.1 วัฒนธรรมองค์การ (Organisational Culture) โรงเรียนนำปรัชญาการศึกษาคาทอลิกมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา และพัฒนาเอกลักษณ์ตามจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้งโรงเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาในทุกมิติสู่ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์และสังคม พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีทักษะชีวิตสามารถศึกษาต่อในระดับสูงต่อไป โรงเรียนสร้างบรรยากาศการศึกษาที่ส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิก คือการนำคำสอนของพระเยซูเจ้าในเรื่องความรักมาปฏิบัติ เพื่อให้บรรยากาศภายในโรงเรียนคาทอลิกเต็มไปด้วยความรัก ความยุติธรรม ตามอุดมการณ์ของคาทอลิก โดยการแบ่งปันความรักและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อให้โรงเรียนเป็นสนามแพร่ธรรมเพื่อการประกาศข่าวดี มีการนำข้อคำสอนจากพระคัมภีร์มาสู่บุคลากรของโรงเรียนทุกระดับ มีการนำพระวาจาของพระเจ้ามาปฏิบัติ มีการบูรณาการในการสอนทุกกลุ่มสาระฯ เพื่อให้ผู้เรียนได้ซึมซับคุณธรรมศีลธรรม มีการจัดการเรียนการสอนที่สอดแทรกคุณธรรม การมีจิตอาสาและคุณลักษณะนิสัยตามคุณค่าพระวรสาร สร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และมีความเอื้ออาทร ซึ่งผู้บริหาร ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และศิษย์เก่าจะต้องสะท้อนความเป็นประชากรของพระเจ้า โดยการปฏิบัติบัญญัติแห่งความรัก การเคารพ ความเอาใจใส่และมีความเอื้ออาทรต่อกันโดยเฉพาะกับผู้ด้อยโอกาส ผู้ยากไร้ และผู้ที่ยู่ชายขอบของสังคม

2.2 ด้านคน (People) ผู้บริหารโรงเรียนมีความรู้ สามารถนำหลักการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพ ใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างความตระหนักให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนที่ต้องอาศัยความคิด ความสามารถ ความรับผิดชอบ หรือร่วมมือ เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดผลจริงตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนรู้หลักสูตร การบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เน้นการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องให้มีมาตรฐานสากล รวมทั้งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตครู และบุคลากร มีจัดการความรู้โดยเน้นวิชาชีพ เพื่อให้ผู้บริหารและครูมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถสอนด้วยวิธีการสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาให้นักเรียนให้เกิดทักษะที่ต้องการ ดูแลนักเรียนให้คิดปฏิบัติและนำเสนอผลงานโดยจัดให้ครูทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้ออกแบบการเรียนการสอน (Designer) ที่เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคน โดยครูทำหน้าที่เป็นโค้ช (Coach) เป็นผู้แนะแนว (Guide) เป็นเพื่อนร่วมเรียน

(Partner) ครูต้องเชื่อมโยง (Link) ทั้งโลกภายในและโลกภายนอก ครูต้องเป็นทางออกที่สร้างสรรค์ ซึ่งครูจะต้องมีคุณลักษณะอย่างหนึ่งหรือมากกว่า พัฒนาครูด้านทฤษฎี ความเชื่อและชีวิตจิต คือเป็นครูที่มีศาสนา หากนับถือศาสนาพุทธก็ให้เป็นพุทธที่ดี ให้มีชีวิตจิตแบบพุทธที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบัน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและนักเรียน โดยไม่ละทิ้งงานและการสอน การพูดด้วยถ้อยคำที่สุภาพเรียบร้อย ครูได้รับการพัฒนาให้ปฏิบัติเป็นประจำและต่อเนื่องเพื่อให้ได้ครูที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งเสริมครูและบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี

พัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพการเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลโลก โดยโรงเรียนพัฒนานักเรียนให้เป็นคนไทยตามที่ควรเป็น โดยอบรมนักเรียนในด้านวัฒนธรรม และทักษะต่างๆ อย่างเต็มศักยภาพสำหรับการเป็นประชากรโลก เช่น ทักษะการสื่อสาร สามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศที่ใช้กันอยู่อย่างกว้างขวาง มีทักษะชีวิตคือการรู้กฎหมาย และรู้จักเสียสละทำงานเพื่อองค์การของตนและสังคม ปลุกฝังนักเรียนให้เป็นคนดี มีศีลธรรม โดยนำคุณธรรมของศาสนามาอบรมผู้เรียนให้ยึดถือและปฏิบัติไม่ไหลไปตามกระแสของสังคมได้ง่าย นักเรียนที่ผลิตออกจากโรงเรียนคาทอลิกจะต้องเป็นคนดี และเป็นคนเก่ง คือเก่งด้านวิชาชีพและมีความรับผิดชอบต่อสังคมมีสมรรถนะที่ดี มีความรู้ความสามารถสูงและเป็นผู้นำ โดยนักเรียนจะต้องเป็นคนมีคุณธรรมและมีความประพฤติดี กิริยามารยาทเรียบร้อย เพื่อให้นักเรียนออกไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สังคมดีขึ้น

2.3 ด้านโครงสร้าง (Structural) โรงเรียนควรมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพในทุกด้านเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้มีมาตรฐานสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากล โดยใช้หลักการบริหารคุณภาพของเดมมิง คือ PDCA ในทุกการดำเนินงานโดยมีการวางแผน (P) ดำเนินการตามแผน (D) ติดตามตรวจสอบ (C) ปรับปรุง พัฒนา และ (A) การดำเนินงานตามวงจรใหม่อย่างต่อเนื่อง คือ เมื่อสิ้นสุด A ก็จะไปวางแผนใหม่โดยนำผลจากการประเมินมาปรับปรุงและวางแผนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดอย่างต่อเนื่อง มีการประกันคุณภาพภายใน เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นระบบตามหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพ

มีหลักสูตรการศึกษานานาชาติที่ได้มาตรฐาน โดยเป็นหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศในการจัดทำหลักสูตร จัดการเรียนการสอนที่มีมาตรฐานสากล เน้นให้ผู้เรียนรู้จักแสวงหาความรู้ สามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง มีทักษะการคิดและพัฒนาการคิดใหม่มากขึ้น มีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้และการเผยแพร่ความรู้ ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเข้าถึงวิทยาการใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานสากล มีการสอนแบบ PBL (Problem Base Learning) ซึ่งเป็นการเรียนการสอนแบบแก้ปัญหา รวมกับ PBL (Project Base Learning) คือการเรียนการสอนแบบโครงงาน ซึ่งเป็นการเรียนการสอนแบบให้เด็กไปปฏิบัติเป็น

ส่วนตัวหรือดำเนินการเป็นกลุ่ม การจัดหลักสูตรและวิธีการเรียนการสอนส่วนมากมีความสอดคล้องกัน ซึ่งต้องเป็นไปตามมาตรฐานสากล

2.4 ด้านเทคโนโลยี (Technology) โรงเรียนพัฒนาเทคโนโลยีและสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริหารงานของทุกฝ่าย โดยใช้ในการเก็บข้อมูล ใช้ในการเผยแพร่กิจกรรมของโรงเรียน นำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน ใช้ในการแสวงหาความรู้เพื่อให้ครูนำมาสอนให้ผู้เรียนให้รู้จักหาความรู้เพิ่มเติม สอนให้ผู้เรียนใช้เครื่องมือในการเรียนรู้ ในการหาข้อมูล ในการแสวงหาความรู้ สอนให้ผู้เรียนวิเคราะห์ข้อมูล รู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่ดี และนำสิ่งที่ดีมาใช้ในการชีวิตประจำวัน โรงเรียนจะต้องพัฒนาคน ได้แก่ ผู้บริหาร ครู ให้สามารถใช้เทคโนโลยี โดยให้รู้วิธีการหาความรู้ มีทักษะการสอน มีทักษะในการวิเคราะห์ เมื่อได้ข้อมูลเพื่อนำสิ่งที่ดีนำมาใช้ในการชีวิต รวมทั้งใช้เป็นแหล่งการเรียนรู้ของทุกคน

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิต่อร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเหมาะสมของรูปแบบฯ รวมทั้งตรวจสอบแผนภาพของรูปแบบฯ โดยมีผลดังนี้คือ

1. การเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญสอดคล้องกับคำคมที่ว่า “ถ้าเรื่องความอยู่รอดไม่ใช่เรื่องสำคัญก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง” และ “คุณภาพคือลมหายใจขององค์กร ถ้าขาดลมหายใจองค์กรก็ไม่สามารถอยู่ได้” การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนเห็นพ้องว่า มีความสำคัญ และเป็นประโยชน์ยิ่งสำหรับโรงเรียนคาทอลิก เนื่องจากคนเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนสำคัญของประเทศในการก้าวสู่ศตวรรษที่ 21 ซึ่งในปัจจุบันโรงเรียนคาทอลิกมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษามากขึ้นอย่างต่อเนื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่คุณภาพจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างมาก และทำให้หัวข้องานวิจัยนี้เป็นเรื่องน่าสนใจ อีกทั้งงานวิจัยนี้เป็นเรื่องใหม่เนื่องจากยังไม่พบว่ามี การวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพมาก่อน ทั้งงานวิจัยในต่างประเทศจะเน้นเรื่อง การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการจะเปลี่ยนแปลงนี้ก็ต่อมโนใจว่าจะทำให้โรงเรียนดีขึ้น ซึ่งเมื่อได้ผ่านการกรองและการช่วยกันขัดเกลาของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจะทำให้งานวิจัยนี้เป็นทางเลือกทางหนึ่งที่สภาการศึกษาคาทอลิกมีความภาคภูมิใจ

2. ให้ผู้วิจัยนิยามศัพท์เพิ่มเติม เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นเรื่องราวของโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านได้เสนอให้เพิ่มนิยามศัพท์ในเรื่องอัตลักษณ์ของคาทอลิกให้มีความชัดเจนมากขึ้น และตามที่ผู้วิจัยได้เสนอโดยกล่าวถึงโรงเรียนคาทอลิกมีพระเยซูเจ้าเป็นศูนย์กลาง ผู้ทรงคุณวุฒิจึงเสนอให้นำมาตรฐานใหม่แบบพระเยซูเจ้าในเรื่องความรักและการให้อภัย และในนิยามศัพท์ประเด็น

โรงเรียนคุณภาพ ซึ่งหมายถึงการมีมาตรฐานที่ต้องสูงกว่าโรงเรียนโดยทั่วไป โรงเรียนคาทอลิกจึงต้องไม่ละเลยในเรื่องเล็กน้อย และขอให้เพิ่มเติมเรื่องอัตลักษณ์คาทอลิกโดยเน้นคุณค่าพระวรสารที่เด่นชัด และแบบสอบถามควรเสริมเพิ่มเติมให้ชัดเจนในความเป็นอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก

3. กรอบแนวคิดของการวิจัย ได้มีการนำเสนอที่เหมือนกรอบแนวคิดโดยทั่วไป ไม่ได้มีการบ่งบอกถึงความเป็นคาทอลิก และถึงแม้ผู้วิจัยจะได้มีการเขียนถึงอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกไว้เป็นอย่างดีแล้วในบทที่ 2 แล้ว แต่ก็ต้องนำมาใส่ในกรอบแนวคิดที่นำเสนอด้วย การที่ผู้ปกครองยอมจ่ายเพื่อให้บุตรหลานมาเรียนในโรงเรียนคาทอลิก อันแสดงถึงความมั่นใจว่าโรงเรียนคาทอลิกจะผลิตนักเรียนไปสู่สังคม ไปปรับใช้สังคมตามแบบโรงเรียนคาทอลิก ผู้วิจัยจึงต้องไม่ทิ้งอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกที่เน้นการพัฒนาคนไปสู่ความสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม จิตใจ ซึ่งเป็นการพัฒนาคนที่เป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกทุกๆ ไป ส่วนเรื่องเอกลักษณ์ที่เพิ่มเติมจากอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก เช่น โรงเรียนของคณะเซนต์คาเบรียลจะเน้นเรื่องการสื่อสาร อาจจะต้องลงรายละเอียดในกลยุทธ์ และหากโรงเรียนของแต่ละกลุ่มแต่ละคณะ ได้นำเอกลักษณ์ของตนออกมาให้ชัดเจนก็จะเป็นประโยชน์มาก

4. การศึกษาคาทอลิกในปัจจุบัน เน้นการพัฒนาใน 3 ประเด็นหลัก คือ ประการแรกเป็นการจัดการศึกษาเพื่อชีวิต เช่น นักบุญหลุยส์เน้นที่พระเจ้าแต่เพียงผู้เดียว (God Alone) เป็นต้น ประการที่สองเป็นการบ่มเพาะและดูแลรักษา ซึ่งนักบุญหลุยส์หมายถึงการเรียนและเปลี่ยนแปลง ประการที่สามเป็นการจัดการศึกษาเพื่อยืนยันความมั่นคงในการเป็นประจักษ์พยานการชีวิต และการปรับรูปแบบที่เหมาะสมโดยเคารพคุณค่าศักดิ์ศรีของบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยๆ เจริญเติบโตจนเต็มวุฒิภาวะ และยืนยันความมั่นคงได้ในสังคม ดังนั้นจึงควรเพิ่มเติมอัตลักษณ์ของนักเรียนในบทที่ 2 ด้วย เพราะเป็นเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ต้องศึกษาเกี่ยวกับนักเรียน

5. การเปลี่ยนแปลงควรเน้นที่ทักษะมากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทศวรรษที่ 21 มีเรื่องสำคัญที่ควรพิจารณาเกี่ยวกับโลก เศรษฐกิจ ผู้ประกอบการ และการเป็นพลเมืองที่ดี รวมทั้งสุขภาพและสิ่งแวดล้อม ซึ่งควรมีทักษะสำคัญ คือ ทักษะชีวิต ทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ส่วนทักษะที่สำคัญคือเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากโลกยุคปัจจุบัน เป็นโลกของการสื่อสารและมีเทคโนโลยีเกิดขึ้นมากมาย โรงเรียนคาทอลิกจะต้องบริหารจัดการเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับครู และผู้เรียนซึ่งจะต้องมีทักษะการวิเคราะห์ การเลือกใช้สื่ออย่างเหมาะสม และใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในประเด็นการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้รับบริการก็คือ มุ่งนักเรียนให้มีคุณภาพมากที่สุด

6. หลักการสำคัญของการบริหาร ที่ต้องคำนึงถึงมี 2 ประการ คือ การบริหารคนและการบริหารงาน การบริหารคน คือการทำให้คนพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่คุณภาพ โดยวิธีการบริหารแบบต่างๆ และเทคนิคที่ต้องการเน้น เรื่องเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญมากปัจจุบัน แต่

จุดอ่อนของนักเรียนไทย คือ ภาษา ซึ่งวิธีการหนึ่งที่โรงเรียนเลือกใช้ คือ การจ้างครูชาวต่างประเทศโดยจ่ายค่าตอบแทนสูงเพื่อให้ได้ภาษา การเพิ่มเติมภาษาเป็นเรื่องสำคัญมากเพื่อให้ทันยุคสมัยและรองรับ AEC ได้แก่ ภาษาอังกฤษ และอาจเพิ่มภาษาที่ 2 ที่เข้ามามีบทบาทกับสังคมไทยมากขึ้น รวมถึงทักษะชีวิตของเด็กรุ่นใหม่ คือ การใช้ชีวิตในสังคมร่วมกับชาวต่างชาติ ต่างภาษาซึ่งต้องมีการปรับตัว ส่วนในเรื่องของการบริหารงาน จะเกี่ยวกับวิธีการเตรียมโรงเรียนให้ตอบสนองคุณภาพการศึกษาในยุคปัจจุบัน และโรงเรียนคาทอลิกต้องการให้งานมีคุณภาพและมีลักษณะแบบใด

7. งานวิจัยนี้ต้องการค้นหว่า ในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจะมีรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพอย่างไร ที่จะทำให้เกิดมรรคผลตามที่โรงเรียนคาทอลิกกำหนด ผ่านทางกิจกรรมทางการศึกษา ซึ่งก็คือการศึกษาเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และบุคคลที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน งานวิจัยนี้จึงเน้นที่เรื่องราวของผู้บริหารโรงเรียนที่จะผลักดันพัฒนาและทำให้โรงเรียนคาทอลิกนำพานักเรียนไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการ งานวิจัยนี้ยังต้องการความชัดเจน คือ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและสังเคราะห์รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพได้ 10 ด้าน แต่ละด้านได้นิยามศัพท์ไว้เรียบร้อยแล้ว เป็นคำตอบเบื้องต้นตามที่ผู้วิจัยได้นำเสนอ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพทำให้ได้คำตอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญมี 9 ด้าน โดยให้ตัดด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเห็นสมควรให้ตัดออกด้วย เนื่องจากซ้ำซ้อนกับด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่วนในตัวรูปแบบก็จะมีด้วยอยู่ ซึ่งถ้าวิเคราะห์ดูจากรูปแบบที่เขียนมาก็คือมาจากนิยามศัพท์ในแต่ละด้าน ซึ่งค่อนข้างจะครบถ้วน อาจมีบางส่วนที่ขาดหายไป ซึ่งกระบวนการสนทนากลุ่มได้มองไปที่บริบทของโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้คำตอบที่ดีมาก ดังนั้นผู้บริหารและครูจะมีบทบาทอย่างไรต่อโรงเรียนและต่อนักเรียน แต่งานวิจัยนี้ศึกษาการบริหารจึงต้องเน้นที่ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง

8. การพิจารณาแผนภาพรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ที่ผู้วิจัยปรับปรุงจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม คือ รูปแบบระบบที่ประกอบด้วย ปัจจัยเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ในประเด็น ปัจจัยเข้า (Input) จะต้องมีความชัดเจนในเรื่องอัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์การหรือวัฒนธรรมคาทอลิก และผลผลิตหรือผลลัพธ์ คือ โรงเรียนคาทอลิกที่มีคุณภาพในเรื่องอัตลักษณ์และจิตตารมณ์คาทอลิก เมื่อปัจจัยเข้าและผลผลิตมีความชัดเจนแล้ว จะทำให้กระบวนการมีความถูกต้องด้วย สำหรับการพัฒนานุบุคคลตามคุณค่าพระวรสาร และพุทธธรรม (พรหมวิหาร 4) จะช่วยอบรมครูเพื่อนำไปอบรมผู้เรียน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงงานวิจัยนี้ควรมุ่งเน้นอยู่ที่กระบวนการจึงต้องระวัง ซึ่งการปรับปรุงปัจจัยเข้าและผลผลิตอาจจะทำให้ต้องรื้องานวิจัย เพราะจะกระทบต่อการประเมิน

โรงเรียนก็เน้นจรรยาบรรณ จะทำอย่างไรให้มองเห็นความแตกต่างของความเป็นโรงเรียนคาทอลิก และให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างคนทำงานในโรงเรียนคาทอลิกกับโรงเรียนอื่นๆ ข้อ 2 การพัฒนาบุคลากรให้มุ่งที่ผู้บริหารคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้ผู้อื่นเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ข้อ 5 การพัฒนาบุคลากร เพิ่มด้านอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ อาจจะเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกได้ ซึ่งเกี่ยวกับเรื่องของการอำนวยความสะดวก การบริการ การรับใช้ ซึ่งเป็นแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant Leadership) ให้สังเคราะห์เพิ่มเติมให้ครบถ้วน และสะท้อนให้เห็นถึงการ “รักและรับใช้” การอำนวยความสะดวก การให้ความช่วยเหลือ การให้บริการ ซึ่งเป็นอัตลักษณ์คาทอลิก

กล่าวโดยสรุป คือ ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าให้เพิ่มเติมเรื่องอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ในแบบสอบถามความคิดเห็นและในแผนภาพรูปแบบฯ โดย ปัจจัยเข้า (Input) เพิ่ม “วัฒนธรรมองค์การ” ให้ตัดด้านการรักษาผลการเปลี่ยนแปลง คงเหลือรูปแบบฯ 9 ด้าน และให้เพิ่มนิยามศัพท์ โดยดึงแก่นของโรงเรียนคาทอลิกออกมา เพิ่มเรื่องวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกในนิยามศัพท์ ในแผนภาพรูปแบบ ปัจจัยเข้า (Input) ทั้งเรื่องปรัชญา ความเชื่อ ค่านิยม วิสัยทัศน์ของการศึกษาคาทอลิก แล้วนำไปปรับปรุงเครื่องมือ ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็น และให้ข้อเสนอแนะต่อรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ทั้งประเด็นหลักและประเด็นย่อย ซึ่งผู้วิจัยจะต้องไปสังเคราะห์ รวบรวมประเด็นที่ตกหล่นให้เป็นหมวดหมู่ จะทำให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยใช้เป็นประเด็นเสริมได้

จากแบบสอบถามและข้อเสนอแนะในการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้ทำการตรวจสอบรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก พบว่ามี 9 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ที่ช่วยให้ผู้ตามสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้โรงเรียนอยู่รอดและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบาย หลักการ และอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก เพื่อวางเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

1.2. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาคาทอลิก เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติ

1.3. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำทนาย สร้างกลยุทธ์ เป็นแบบอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจบุคลากรให้ร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้บริหารจึงต้องนำโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

1.5 ผู้บริหารโรงเรียนเน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาบุคลากรและให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.6 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี โดยใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและให้ข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน

1.7 ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น จนสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนมีความมั่นคง ก้าวหน้า และเจริญเติบโต

1.8 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บรรลุเป้าหมาย

1.9 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เชื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม มีความเชื่อมั่น สามารถรับบทบาทใหม่ตามที่องค์กรต้องการด้วยความเต็มใจและทุ่มเทพลังกาย พลังใจเพื่อสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด พร้อมทั้งยอมรับความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการที่ทำให้การบริหารงานโรงเรียนประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนัก และจูงใจบุคลากร เพื่อให้เห็นคุณค่าที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจธรรมชาติ เป้าหมาย และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจำนวน บุคลากร ศักยภาพ และความสามารถของบุคลากร

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงโครงสร้างโรงเรียน ให้มีความสามารถที่เชื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

2.5 ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงเทคโนโลยี ทั้งด้านการเรียนการสอน และการบริหารจัดการให้เชื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

3. ด้านการมีส่วนร่วม ที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามาเกี่ยวข้องในโครงการเปลี่ยนแปลงในทุกขั้นตอน เพื่อให้รับทราบข้อมูล ได้แสดงความคิดเห็น ร่วมในการกำหนดทิศทางอันจะทำให้โครงการนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดและส่งผลกระทบน้อยที่สุด และก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ และยินยอมปฏิบัติตามได้อย่างสมัครใจ การมีส่วนร่วมที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และศึกษาสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้เกิดการยอมรับ และปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรของโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม

3.3 ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัด หรือปรับปรุงระบบการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน

3.5 ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจ และส่งเสริมให้ทีมงานทำงานอย่างมีคุณภาพ

4. ด้านการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ ทศนคติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีความสามารถในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และมีการปรับปรุงตลอดเวลา เพื่อให้มีความสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลง มีขวัญ กำลังใจ และเจตคติในการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

4.1 ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้ง และอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก และจรรยาบรรณของบุคลากร

4.2 ผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและบุคลากร

4.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง

4.4 ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.5 ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

5. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ที่เป็นความอยู่รอดของโรงเรียน ซึ่งโรงเรียนจะต้องสร้างความพึงพอใจ หรือความประทับใจให้กับผู้รับบริการ เนื่องจากผู้รับบริการเป็นผู้ตัดสินใจ เรื่องคุณภาพและความพึงพอใจ คือการสนองความต้องการและทำให้ผลผลิตหรือนักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด ผู้รับบริการจำแนกเป็นผู้รับบริการภายใน ได้แก่ ครู บุคลากร และพนักงาน ส่วนผู้รับบริการภายนอก ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชน การมุ่งเน้นผู้รับบริการที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

5.1 ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อหาข้อมูลในการตอบสนองความคาดหวังและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการ

5.2 ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่ตอบสนองหรือเป็นอุปสรรคต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและลักษณะการให้บริการของโรงเรียน

5.3 ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน และระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

5.4 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน

5.5 ผู้บริหารโรงเรียนปลูกฝังค่านิยมและบุคลากร ให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับผิดชอบ และเอื้ออาทร โดยตระหนักว่า ทุกคน คือพี่น้องหรือครอบครัวเดียวกันตามคุณค่าพระวรสาร

6. ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในการกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบ การวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

6.1 ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้ความรู้แก่บุคลากร และจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ

6.2 คณะทำงานประเมินสภาพปัจจุบัน และความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงาน

6.3 คณะทำงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียน

6.4 คณะทำงานกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ตามนโยบายการศึกษาคาทอลิก และหน่วยงานของตน มีการกำหนดเป้าประสงค์กลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาโรงเรียน

6.5 คณะทำงานนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์

6.6 คณะทำงานกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ

6.7 คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี

7. ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นกระบวนการนำแผนที่มีข้อกำหนดจากวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็นสำคัญไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน ตลอดจนใช้กลยุทธ์ต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประสบความสำเร็จ ควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

7.1 คณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่างๆ อย่างชัดเจน

7.2 คณะทำงานใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร สำหรับการกระจายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรรับทราบ เข้าใจกันอย่างทั่วถึง และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนสร้างการยอมรับ และสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของโรงเรียน

7.3 ผู้บริหารโรงเรียนให้อำนาจ และการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงทุกฝ่าย ตามระดับของการทำงาน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างบรรลุเป้าหมาย

7.4 คณะทำงานนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงาน และทีมงานกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

8. ด้านการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ที่เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะที่มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานตามที่เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นได้สนับสนุนต่อจุดหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ การประเมินผลที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประสบความสำเร็จควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

8.1 ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และการกำหนดเกณฑ์การประเมิน และตัวชี้วัดผลงาน

8.2 คณะทำงานติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ

8.3 คณะทำงานจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล ศึกษาสภาพ เรียนรู้ ปัญหาและหาทางแก้ไข เพื่อช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

8.4 คณะทำงานสรุปและรายงานผลการประเมิน เพื่อให้ทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการ และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะและผลงานของบุคลากรต่อไป

8.5 คณะทำงานจัดให้มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน มาเสริมแรงในทางบวก เพื่อตอกย้ำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้มีความคงทน

8.6 คณะทำงานประเมินสภาพจริง เพื่อศึกษาปัญหาหรือพัฒนาซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

9. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ควรมีความพยายามอย่างมีแผนและต่อเนื่อง การนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงผล

การดำเนินงานและใช้เพื่อให้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ควรประกอบด้วยประเด็นต่อไปนี้คือ

9.1 คณะทำงานนำผลการวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การวางแผนใหม่

9.2 คณะทำงานปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติการ

9.3 คณะทำงานดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับการปรับปรุงไว้

9.4 คณะทำงานนำผลที่ได้สู่การปรับปรุง และพัฒนา ตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ที่สำคัญควรมี 9 ด้าน ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปด้วยรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกในภาษาอังกฤษ คือ รูปแบบ 9Ps (Nine Ps Model) หรือ ดังนี้คือ

P - Piloting Change คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ที่แสดงให้เห็นพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจัง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำท่าย สร้างกลยุทธ์ เป็นแบบอย่าง มีการจัดการความรู้ เน้นคุณภาพของบุคลากร เป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

P - Preparation Stage คือ การเตรียมการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการต่างๆ ของผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรมีความพร้อม มีความเชื่อมั่น สามารถรับบทบาทใหม่ๆ ตามที่โรงเรียนต้องการด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทพลังกายพลังใจสู่เป้าหมายใหม่ที่กำหนด พร้อมทั้งยอมรับความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากร ให้ความรู้ และเตรียมปัจจัยต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง

P - Participative Management คือ การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ให้บุคลากรได้เข้ามาเกี่ยวข้องในโครงการการเปลี่ยนแปลง เช่น การแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และศึกษาสภาพที่เป็นจริง การกำหนดวิสัยทัศน์ วางนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม การตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหาร กระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุมติดตามและประเมินผลงาน โดยมีการกระจายอำนาจและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

P - People Development คือ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่เพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิด เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สามารถสร้างสรรค์ ดำเนินการ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง มีขวัญกำลังใจ และมีเจตคติต่อการทำงานให้มีคุณภาพ

อยู่เสมอ โดยพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ให้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถในการใช้เทคโนโลยี และสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

P - Patron Focused คือ การมุ่งเน้นผู้รับบริการ หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่สนองความต้องการและการทำให้ผลผลิตคือนักเรียนมีคุณภาพมากที่สุด โดยรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ ที่เป็นผู้ตัดสินคุณภาพและความพึงพอใจบริการของโรงเรียน มีการประเมินความพึงพอใจและนำผลไปใช้ในการปรับปรุงงานและระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ

P - Planning Strategic คือ การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบ โดยจัดตั้งคณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากรจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ ประเมินความพร้อมในการดำเนินงาน มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีการกำหนดทิศทาง เป้าประสงค์ กลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพของโรงเรียน มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ มีการกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี

P - Performing Change คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการนำแผนที่มีการกำหนดจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยคณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง กำหนดผู้รับผิดชอบงาน ใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร สร้างการยอมรับและสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนให้อำนาจและการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบ และมีการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติ

P - Product Evaluation คือ การประเมินผลเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีการเตรียมการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล กำหนดเกณฑ์และตัวชี้วัดผลงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มอย่างเป็นระบบ มีการรวบรวมข้อมูล มีการสรุปและรายงานผลการประเมิน มีการวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการ จัดให้มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานมาใช้ในการเสริมแรงบุคลากรและมีการประเมินสภาพจริง

P - Progress Oriented คือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง หมายถึง กระบวนการพัฒนางานอย่างมีแผนและต่อเนื่อง ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การ และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยคณะทำงานนำผลการวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการไปวางแผนใหม่ มีการปรับปรุงและวางแผนปฏิบัติการ มีการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามที่ได้ปรับปรุงไว้ และนำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนาตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่3 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนจำนวนผู้บริหารและครูแต่ละโรงเรียนจำนวน 335 คน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) ได้แก่ โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร 5 โรงเรียน และโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภูมิภาค 4 โรงเรียน ได้รับแบบสอบถามตอบกลับคืน จำนวน 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.12 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์รายละเอียดตามตาราง 8-18.



ตาราง 8 แสดงความถี่และค่าร้อยละ ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ข้อมูลเบื้องต้น	n = 322	
	ความถี่	ร้อยละ
1. ข้อมูลด้านสถานภาพ		
1.1 ผู้รับใบอนุญาต	2	0.6
1.2 ผู้อำนวยการโรงเรียน	1	0.3
1.3 รองผู้อำนวยการ	1	0.3
1.4 ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	16	4.9
1.5 ครู	302	93.7
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 31 ปี	43	13.3
2.2 31 – 40 ปี	86	26.7
2.3 41 - 50 ปี	74	22.9
2.4 ตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป	119	36.9
3. อายุงาน		
3.1 น้อยกว่า 11 ปี	96	29.8
3.2 11-20 ปี	90	27.9
3.3 ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป	136	42.2
4. ระดับการศึกษา		
4.1ปริญญาตรี	260	80.7
4.2 ปริญญาโท	60	18.6
4.4 ปริญญาเอก	2	00.6
รวม	322	100.00

จากตาราง 8 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทั่วประเทศ จำนวน 335 ฉบับ ได้รับคืนมา 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.1 จำแนกตามข้อมูลด้านสถานภาพ พบว่าส่วนมากเป็นครู (จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 93.7) มีอายุตั้งแต่ 51 ปีขึ้นไป (จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 36.9)

มีอายุงานตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป (จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 42.2) และมีระดับการศึกษา ปริญญาตรี (จำนวน 260 คน คิดเป็นร้อยละ 80.7) ตามลำดับ

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมและรายด้าน (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.52	0.56	มากที่สุด
2. ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง	4.42	0.62	มาก
3. ด้านการมีส่วนร่วม	4.33	0.68	มาก
4. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.46	0.61	มาก
5. ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ	4.39	0.69	มาก
6. ด้านการวางแผนกลยุทธ์	4.45	0.60	มาก
7. ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง	4.43	0.65	มาก
8. ด้านการประเมินผล	4.38	0.65	มาก
9. ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.70	มาก
รวม	4.41	0.58	มาก

จากตาราง 9 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.61) ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.60) ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.65) ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.62) ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.69) ด้านการประเมินผล ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.70) ด้านการมีส่วนร่วม ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.68) ยกเว้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.56)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบาย หลักการ และอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก เพื่อวางเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.61	0.56	มากที่สุด
2. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาคาทอลิก เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติ	4.57	0.62	มากที่สุด
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำท่าย สร้างกลยุทธ์เป็นแบบอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจบุคลากรให้ร่วมกันสร้างการเปลี่ยนแปลง	4.55	0.64	มากที่สุด
4. ผู้บริหารโรงเรียนเชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้บริหารจึงต้องนำโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	4.65	0.57	มากที่สุด
5. ผู้บริหารโรงเรียนเน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาบุคลากรและให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ	4.53	0.67	มากที่สุด
6. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี โดยใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและคำนึงถึงข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน	4.44	0.72	มาก
7. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และมีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนมีความมั่นคง ก้าวหน้าและเจริญเติบโต	4.58	0.67	มากที่สุด
8. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บรรลุเป้าหมาย	4.38	0.74	มาก
9. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง	4.34	0.77	มาก
รวม	4.52	0.56	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.56) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 6 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ข้อ 4 ผู้บริหารโรงเรียนเชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้บริหารจึงต้องนำโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.57) ข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบาย หลักการ และอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก เพื่อวางเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.56) และข้อ 7 ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และมีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนมีความมั่นคงก้าวหน้า และเจริญเติบโต ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.57) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ ได้แก่ ข้อ 6 ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี โดยใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและคำนึงถึงข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.72) ข้อ 8 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.74) และข้อ 9 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เชื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.77)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง	4.44	0.71	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจธรรมชาติ เป้าหมาย และกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4.48	0.67	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมบุคลากรและปัจจัยต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านงบประมาณ จำนวนบุคลากร และศักยภาพความสามารถของบุคลากร	4.38	0.74	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขีดความสามารถที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง	4.41	0.74	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงเทคโนโลยี ทั้งด้านการเรียนการสอน และการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง	4.41	0.71	มาก
รวม	4.42	0.62	มาก

จากตาราง 11 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ข้อ 2 ผู้บริหารโรงเรียนให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจธรรมชาติ เป้าหมาย และกระบวนการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.67) ข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.71) และข้อ 4 ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขีดความสามารถ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงเทคโนโลยี ทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.71)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมีส่วนร่วม (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และศึกษาสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้เกิดการยอมรับและปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง	4.30	0.79	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนงาน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม	4.38	0.74	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย	4.27	0.79	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน	4.29	0.77	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	4.38	0.75	มาก
รวม	4.33	0.68	มาก

จากตาราง 12 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ข้อ 2 ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนงาน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.74) ข้อ 5 ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจและสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.75) และข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และศึกษาสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้เกิดการยอมรับและปรับตัวเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.79)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการพัฒนาบุคลากร (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้งและอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก และจรรยาบรรณของบุคลากร	4.52	0.68	มากที่สุด
2. ผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและบุคลากร	4.45	0.69	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง	4.42	0.70	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	4.48	0.68	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	4.43	0.71	มาก
รวม	4.46	0.61	มาก

จากตาราง 13 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ข้อ 4 ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.68) ข้อ 2 ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและบุคลากร ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.69) และข้อ 5 ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.71) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้งโรงเรียน อัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก และจรรยาบรรณของบุคลากร ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.68)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการเพื่อหาข้อมูลในการตอบสนอง ความคาดหวัง และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการ	4.32	0.81	มาก
2. ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่ตอบสนองหรือเป็นอุปสรรคต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและลักษณะการให้บริการ ของโรงเรียน	4.32	0.76	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน และระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	4.35	0.75	มาก
4. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน	4.43	0.73	มาก
5. ผู้บริหารโรงเรียนปลูกฝังค่านิยมและบุคลากร ให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับผิดชอบ และเอื้ออาทร โดยตระหนักว่า ทุกคน คือพี่น้องหรือครอบครัวเดียวกันตามคุณค่าพระวรสาร	4.52	0.74	มากที่สุด
รวม	4.39	0.69	มาก

จากตาราง 14 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ข้อ 4 ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.73) ข้อ 3 ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน และระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.75) และข้อ 2 ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่ตอบสนองหรือเป็นอุปสรรคต่อความคาดหวังของผู้รับบริการและลักษณะการให้บริการ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.76) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ข้อ 5 ผู้บริหารโรงเรียนปลูกฝังค่านิยมและบุคลากร

ให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับใช้ และเอื้ออาทร โดยตระหนักว่า ทุกคน คือพี่น้องหรือครอบครัวเดียวกันตามคุณค่าพระวรสาร ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.74)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการวางแผนกลยุทธ์ (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากร และจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ	4.50	0.67	มาก
2. คณะทำงานประเมินสภาพปัจจุบันโรงเรียน และความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงาน	4.43	0.68	มาก
3. คณะทำงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียน	4.41	0.69	มาก
4. คณะทำงานกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ตามนโยบายการศึกษาคาทอลิก และหน่วยงานของตน มีการกำหนดเป้าประสงค์กลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาโรงเรียน	4.51	0.66	มากที่สุด
5. คณะทำงานนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ	4.38	0.70	มาก
6. คณะทำงานกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ	4.37	0.70	มาก
7. คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี	4.53	0.61	มากที่สุด
รวม	4.45	0.60	มาก

จากตาราง 15 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการวางแผนกลยุทธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D.

= 0.60) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ข้อโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากร และจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.67) ข้อ 2 คณะทำงานประเมินสภาพปัจจุบันโรงเรียน และความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.68) และข้อ 3 คณะทำงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.69) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ ได้แก่ ข้อ 7 คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.61) และข้อ 4 คณะทำงานกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ตามนโยบายการศึกษาภาคท้องถิ่น และหน่วยงานของตน มีการกำหนดเป้าประสงค์กลยุทธ์ โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.66)



ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. คณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ในงานต่างๆ อย่างชัดเจน	4.48	0.70	มาก
2. คณะทำงานใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร สำหรับการกระจาย ข้อมูลเกี่ยวกับแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรรับทราบ เข้าใจกันอย่างทั่วถึง และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันตลอดจน สร้างการยอมรับ และสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ของโรงเรียน	4.39	0.75	มาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนให้อำนาจ และการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการ เปลี่ยนแปลงทุกฝ่าย ตามระดับของการทำงานเพื่อให้สามารถ นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างบรรลุเป้าหมาย	4.42	0.73	มาก
4. คณะทำงานนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้อง คำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงาน และทีมงานกลุ่มต่างๆ เพื่อให้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด	4.42	0.70	มาก
รวม	4.43	0.65	มาก

จากตาราง 16 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ข้อ 1 คณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบ ในงานต่างๆ อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.70) ข้อ 4 คณะทำงานนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงาน และทีมงานกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.70) และข้อ 3 ผู้บริหารโรงเรียนให้อำนาจ และการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงทุกฝ่าย ตามระดับของการทำงานเพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงได้อย่างบรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.73)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหาร
การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการประเมินผล (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และการกำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน	4.47	0.73	มาก
2. คณะทำงานติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ	4.39	0.71	มาก
3. คณะทำงานจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลศึกษาสภาพ เรียนรู้ปัญหาและหาทางแก้ไข ซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	4.37	0.73	มาก
4. คณะทำงานสรุปและรายงานผลการประเมินเพื่อให้ทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะและผลงานของบุคลากรต่อไป	4.39	0.73	มาก
5. คณะทำงานจัดให้มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน มาเสริมแรงในทางบวก เพื่อตอกย้ำพฤติกรรมที่ต้องการของบุคลากร ซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้มีความคงทน	4.34	0.69	มาก
6. คณะทำงานประเมินสภาพจริง เพื่อศึกษาปัญหาหรือพัฒนาซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.35	0.69	มาก
รวม	4.38	0.65	มาก

จากตาราง 17 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการประเมินผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ข้อ 1 ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และการกำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.73) ข้อ 2 คณะทำงานติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ($\bar{X} = 4.39$,

S.D. = 0.71) และข้อ 4 คณะทำงานสรุปและรายงานผลการประเมินเพื่อให้ทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะและผลงานของบุคลากรต่อไป ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.71)

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (n = 322)

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ความเป็นไปได้		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการวิเคราะห์จากการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การวางแผนใหม่	4.35	0.74	มาก
2. คณะทำงานปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติการ	4.36	0.75	มาก
3. คณะทำงานดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงไว้	4.34	0.73	มาก
4. คณะทำงานนำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนาตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	4.34	0.73	มาก
รวม	4.35	0.70	มาก

จากตาราง 18 พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.70) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ ข้อ 2 คณะทำงานปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติการ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.75) ข้อ 1 คณะทำงานนำผลการวิเคราะห์จากการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การวางแผนใหม่ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.74) และข้อ 3 คณะทำงานดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานที่ได้รับการปรับปรุงไว้ ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.73) และข้อ 4 คณะทำงานนำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนาตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.73)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งมีข้อสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก
2. เพื่อสร้างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก
3. เพื่อประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของ

โรงเรียนคาทอลิก

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ผู้วิจัยดำเนินการ 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสังเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการคุณภาพโดยรวมทั้งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ (In-depth Interview) และสุดท้ายสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารรายงานการประเมินตนเองและการสัมภาษณ์ ได้สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก

ตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยนำผลการศึกษาที่ได้จากตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 ท่าน และวิเคราะห์ร่างรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบ

ตอนที่ 3 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิก จำนวน 335 คน จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกที่มีความเป็นไปได้

สรุปผลการวิจัย

1. การศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้คือ

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการบริหารของโรงเรียนคาทอลิก พบว่า 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนคาทอลิกมุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานของอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ส่งเสริมค่านิยมอันพึงประสงค์ ได้แก่ รัก รับผิดชอบ เมตตา และมีความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศคาทอลิก 2) ด้านคน ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พัฒนาโรงเรียนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานได้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีองค์ความรู้ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกด้าน มีการพัฒนาครู บุคลากร และนักเรียนให้พร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และมีการดูแลติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ 3) ด้านโครงสร้าง มุ่งเน้นการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ให้ความสำคัญกับระบบการจัดการคุณภาพ มีความร่วมมือกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ มีการแบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ มีระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจน มีการแบ่งฝ่ายการทำงานเหมาะสม มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่บุคลากร 4) ด้านเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียน สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน จัดศูนย์เทคโนโลยีให้ผู้สนใจเข้ามาเรียนรู้ ฝึกทักษะและสร้างสรรค์ผลงาน โดยตระหนักถึงเครื่องมืออันมีคุณค่า ที่จะสามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างมากมายหากรู้เท่าทัน

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารของโรงเรียนคาทอลิก พบว่า 1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนควรนำปรัชญาการศึกษาคาทอลิกมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา เน้นการพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้และคุณธรรม มุ่งสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกเพื่อให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการประกาศข่าวดี โดยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทรต่อกัน 2) ด้านคน ควรพัฒนาผู้บริหารและครูของโรงเรียนให้มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล มีจัดการความรู้โดยเน้นเน้นวิชาชีพและส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง เน้นการพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพการเป็นทั้งพลเมืองไทย และเป็นพลโลก 3) ด้านโครงสร้าง ควรมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพในทุกด้านเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้มีมาตรฐานสูงขึ้นเทียบระดับมาตรฐานสากล มีการประกันคุณภาพ มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศในการจัดทำหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีมาตรฐานเทียบระดับสากล 4) ด้านเทคโนโลยี ควรพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการให้เป็นระบบ มีความสะดวกและรวดเร็ว นำ

เทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน ควรพัฒนาผู้บริหารและครูให้สามารถใช้เทคโนโลยี และรู้จักคิดวิเคราะห์เพื่อนำสิ่งที่ได้มาใช้ในการชีวิต

2. รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก มี 9 ด้าน ดังนี้คือ

2.1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ช่วยให้ผู้นั้นสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่น จริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับที่สูงขึ้น ดังนั้น ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารมีกระบวนการและ คุณลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบาย หลักการ และอัตลักษณ์ของ การศึกษาคาทอลิก กำหนดนโยบายการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาคาทอลิก มี วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำทนาย สร้างกลยุทธ์ เป็นแบบอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร มีความเชื่อ ว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ และนำโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้น คุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาบุคลากรและให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลัง ความสามารถ เป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นจนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ สร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2. การเตรียมการเปลี่ยนแปลง พบว่า การดำเนินการต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อให้ บุคลากรมีความพร้อม มีความเชื่อมั่นสามารถรับบทบาทใหม่ตามที่องค์กรต้องการด้วยความเต็มใจ และทุ่มเทพลังกายใจพร้อมทั้งยอมรับความยุ่งยากที่จะตามมาในช่วงการเปลี่ยนแปลง การเตรียมการ เปลี่ยนแปลงที่ทำให้การบริหารงานโรงเรียนประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสร้าง ความตระหนักและจูงใจบุคลากร ให้ความรู้แก่บุคลากร เตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลงทั้งจำนวนบุคลากร ศักยภาพ และความสามารถของบุคลากร ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ให้มีความสามารถ ที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเทคโนโลยี ทั้งด้านการบริหารจัดการและการ เรียนการสอน

2.3. การมีส่วนร่วม พบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้ามาเกี่ยวข้อง ในโครงการการเปลี่ยนแปลงในทุกขั้นตอน เพื่อให้รับทราบข้อมูล ได้แสดงความคิดเห็น ร่วมในการ กำหนดทิศทางอันจะทำให้โครงการนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดและส่งผลกระทบน้อยที่สุด ก่อให้เกิด ความรู้สึกความเป็นเจ้าของ และยินยอมปฏิบัติตามได้อย่างสมัครใจ การมีส่วนร่วมที่ทำให้การบริหาร การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่ม ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และศึกษาสภาพที่เป็นจริง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ วางนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจในการจัด หรือปรับปรุงระบบการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ใ้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน มีการกระจายอำนาจและส่งเสริมให้ทีมงานทำงานอย่างมีคุณภาพ

2.4 การพัฒนาบุคลากร พบว่า กระบวนการการเพิ่มศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีความสามารถในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม มีการปรับปรุงตลอดเวลา มีขวัญกำลังใจ และเจตคติในการทำงานให้มีคุณภาพอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้ง และอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิกและจรรยาบรรณของบุคลากร พัฒนาระบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและบุคลากร มีการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ

2.5. การมุ่งเน้นผู้รับบริการ พบว่า การทำให้ผลผลิตขององค์การมีคุณภาพมากที่สุดเป็นที่พึงพอใจในบริการของผู้รับบริการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การมุ่งเน้นผู้รับบริการที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อหาข้อมูลในการตอบสนอง ความคาดหวังและปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการ ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่ตอบสนองหรือเป็นอุปสรรคต่อความความคาดหวังของผู้รับบริการ และลักษณะการให้บริการของโรงเรียน นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน และระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน ปลุกฝังคณะทำงานและบุคลากร ให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับผิดชอบ และเอื้ออาทร โดยตระหนักว่า ทุกคน คือพี่น้องหรือครอบครัวเดียวกันตามคุณค่าพระวรสาร

2.6. การวางแผนกลยุทธ์ พบว่า กระบวนการตัดสินใจร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร ในการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเป็นระบบ การวางแผนกลยุทธ์ที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการ คณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และให้ความรู้แก่บุคลากร จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ คณะทำงานประเมินสภาพปัจจุบันและความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงาน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียน กำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ตามนโยบายการศึกษาคาทอลิก และหน่วยงานของตน มีการกำหนดเป้าประสงค์กลยุทธ์ โดยมี

ตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อเป็นแนวทางหลักในการพัฒนาโรงเรียน นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ กำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี

2.7 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง พบว่า กระบวนการทำแผนที่มีข้อกำหนดจาก วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติเป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจนตลอดจนใช้กลยุทธ์ต่างๆ ที่ทำให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่างๆ อย่างชัดเจน ใช้กลยุทธ์ การติดต่อสื่อสารสำหรับการกระจายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บุคลากรรับทราบ เข้าใจกันอย่างทั่วถึง และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันตลอดจนสร้างการยอมรับ และสร้างแรง สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของโรงเรียน มีการให้อำนาจและการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการ เปลี่ยนแปลงทุกฝ่ายตามระดับของการทำงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย นำแผนการเปลี่ยนแปลง ไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงานและทีมงานกลุ่มต่างๆ เพื่อให้การบริหารการ เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแนวทางที่กำหนด

2.8 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง พบว่า กระบวนการกำหนดเป้าหมายการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ ทั้งผลงานและคุณลักษณะที่มีคุณค่าต่อการ ปฏิบัติงานตามที่เกิดขึ้นจริง โดยอาศัยหลักเกณฑ์และวิธีการต่างๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อให้ มั่นใจว่าผลการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นได้สนับสนุนต่อจุดหมายกลยุทธ์ขององค์การ ที่ทำให้การ บริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้ง คณะกรรมการประเมินและกำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน การติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มเป็นระบบ รวมทั้งมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ จัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มี ส่วนร่วมในการประเมินผล ศึกษาสภาพ เรียนรู้ปัญหาและหาทางแก้ไขเพื่อช่วยรักษาผลการ เปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง การสรุปและรายงานผลการประเมินเพื่อให้ทราบผลสำเร็จของ การปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการและเป็นพื้นฐานในการ พัฒนาสมรรถนะและผลงานของบุคลากรต่อไป จัดให้มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน มาเสริมแรง ในทางบวก เพื่อตอกย้ำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้มีความคงทน การประเมินสภาพจริง เพื่อศึกษาปัญหาหรือพัฒนาซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนให้ ประสบความสำเร็จ โดยใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการนำผลการประเมินมาใช้เพื่อปรับปรุงผล การดำเนินงาน และใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ โดยมุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์การเพื่อ

พัฒนาผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการ เพื่อนำไปสู่การวางแผนใหม่ การปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติการ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับการปรับปรุงไว้ นำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนา ตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก พบว่าการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการมีส่วนร่วม ยกเว้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

การอภิปรายผล

จากการวิจัยข้างต้น สามารถอธิบายผลได้ดังนี้

1. จากการวิเคราะห์สภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนคาทอลิก สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลได้ดังนี้คือ

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในการบริหารของโรงเรียนคาทอลิก พบว่าโรงเรียนมุ่งเน้นการพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานของอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ส่งเสริมค่านิยมอันพึงประสงค์ ได้แก่ รัก รับผิดชอบ เมตตา และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งพัฒนาสภาพแวดล้อมให้มีบรรยากาศคาทอลิก ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง บริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานได้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาตนเองสม่ำเสมอเพื่อให้มีองค์ความรู้ที่ครอบคลุมการบริหารจัดการโรงเรียนในทุกด้าน และพัฒนาครู บุคลากร และนักเรียนให้พร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียน มีการดูแลติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมุ่งเน้นพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพเทียบระดับมาตรฐานสากล มีความร่วมมือกับสถาบันทั้งในและต่างประเทศ มีระบบโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ชัดเจน มีการแบ่งงานเป็นฝ่ายต่างๆ อย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและการตัดสินใจให้แก่บุคลากร มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการด้านต่างๆ สร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ พัฒนาระบบเทคโนโลยีการเรียนการสอน จัดศูนย์เทคโนโลยีให้ผู้สนใจเข้ามาเรียนรู้ ฝึกทักษะและสร้างสรรค์ผลงานโดยตระหนักถึงเครื่องมืออันมีคุณค่าที่จะสามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างมากมายหากู้เท่าทัน

การที่โรงเรียนคาทอลิกมุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้และคุณธรรมบนพื้นฐานของอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ทั้งนี้เป็นเพราะโรงเรียนมีพื้นฐานทางศาสนาที่มุ่งอบรมคนตามหลักธรรมของศาสนาที่ตนนับถือ จัดการศึกษาเพื่อเตรียมนักเรียนให้เป็นตามที่เขาต้องการจะเป็น ส่งเสริมค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมท้องถิ่นและในความเป็นสากลและทำสิ่งที่ต้องทำในการมีชีวิตเพื่อพระเจ้า ผู้บริหารโรงเรียนจึงเน้นการพัฒนามนุษย์ให้ครบทุกมิติและส่งเสริมวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่น การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พัฒนาโรงเรียนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกส่วนใหญ่เป็นบาทหลวงหรือนักบวชที่อุทิศตนรับใช้พระเจ้า ซึ่งธรรมชาติพวกเขาผูกมัดตนเองเพื่อภารกิจของสังคมชนบท คณะหรือสถาบันของตน โดยพวกเขาได้รับการคัดเลือกและถูกเตรียมเพื่อภารกิจของพวกเขา ทุกคนจึงได้รับการเตรียมตามหลักธรรมของศาสนาและถูกหล่อหลอมให้ปฏิบัติตนในด้านระเบียบวินัย การอุทิศตน ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ และคุณธรรมต่างๆ

ผู้ที่ได้รับการมอบหมายให้มาทำงานด้านโรงเรียน จะได้รับการเตรียมด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนทำให้พวกเขามีความรู้ มีความสามารถในการจัดการศึกษา มีความคิดกว้างไกล มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นให้กับงานที่รับผิดชอบเพื่อให้การดำเนินงานโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย ชินโคตร (2551: 47) ที่กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของโรงเรียนคาทอลิก คือการพัฒนา นักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในทุกมิติคือ พัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ ตลอดจนเอกลักษณ์และบุคลิกตามอุดมการณ์ของแต่ละโรงเรียน เพื่อปลูกฝังค่านิยมด้านจิตใจให้มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเคารพซึ่งกันและกัน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และผนึกกำลังกันรับผิดชอบ เพื่อความดีของส่วนรวม มีความรักและกตัญญูรู้คุณต่อพ่อแม่ ครูอาจารย์และต่อโรงเรียนของตนเพื่อปลูกฝังความเป็นพลเมืองดีในระบอบประชาธิปไตย โดยเน้นให้มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รักชาติศิลปวัฒนธรรม ศีลธรรมและประเพณีอันดีงามของชาติ และเพื่อส่งเสริมด้านวิชาการและการปฏิบัติ โดยมุ่งให้นักเรียนมีความรู้ความสามารถ มีทักษะที่จำเป็นเพื่อเป็นพื้นฐานในการประกอบอาชีพในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดของ วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์ (2545: 42-50) ที่กล่าวถึงวิสัยทัศน์ของการจัดการศึกษาคาทอลิก มุ่งเน้นการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ตามหลักคริสตธรรม ซึ่งบุคคลแห่งการเรียนรู้คือบุคคลที่นำข้อมูลประสบการณ์มาพิจารณาไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ จนเกิดความเข้าใจและสามารถประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติจนกลายเป็นวิถีชีวิตของตน

ผู้บริหาร ครู นักเรียนจะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อแต่ละคนเป็นผู้ใฝ่รู้ แสวงหาความคิดใหม่ๆ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดและพัฒนาปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติตนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร ครู นักเรียนติดต่อสื่อสารต่อกันในบรรยากาศของความไว้วางใจและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง มีการแบ่งปันความรู้และการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สิ่งสำคัญคือการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งที่สุดเป็นการ

ค้นพบ สัจธรรมของชีวิต บุคคลแห่งการเรียนรู้แสวงหาความจริงของชีวิตอาศัยการไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ สำหรับชุมชนที่รักและเอื้ออาทร คือโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลที่ผูกพันกันด้วยความคิดและอุดมคติ ชุมชนโรงเรียนคาทอลิกซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและนักเรียนสะท้อนความเป็นประชากรของพระเจ้าโดยการปฏิบัติบัญญัติแห่งความรัก คือการให้ความเคารพความเอาใจใส่และเอื้ออาทรต่อความต้องการของกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

ส่วนการมุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ เป็นการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ซึ่งเป็นเรื่องของคุณธรรม ความรู้และการหล่อหลอมบุคคลอย่างเป็นองค์รวมในมิติบุคคลสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านจิตวิญญาณ สติปัญญา อารมณ์ และร่างกาย ในมิติสังคมความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่รับผิดชอบทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เสียสละและอุทิศตนเพื่อส่วนรวม คือการเป็นคนเพื่อคนอื่น สอดคล้องกับสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2555: 15-16) ที่กล่าวถึงพันธกิจของโรงเรียนคาทอลิก มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน จัดทำแผนงานอภิปาล จัดการสอนคำสอนคริสตศาสนาและจริยศึกษา จัดให้มีบุคลากรฝ่ายอภิปาลที่มีคุณภาพในสัดส่วนที่เหมาะสมกับขนาดของโรงเรียน จัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้มีการบูรณาการคุณค่าพระวรสาร โดยเทคโนโลยีสนับสนุนอย่างเหมาะสม จัดให้ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่องในเรื่องคุณค่าการศึกษาคาทอลิก รวมทั้งทักษะที่จำเป็นในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชน เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยไขว่คว้าปัญญาท้องถิ่น

การสร้างบรรยากาศโรงเรียนตามจิตตารมณ์พระวรสาร โดยมีความรักและอิสรภาพเป็นพื้นฐาน สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายโรงเรียนในการช่วยเหลือและแบ่งปัน ในการพัฒนาโรงเรียนตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก สร้างความพร้อมในการอยู่รวมกัน อย่างยุติธรรมและสันติตามกลางความแตกต่างด้านเชื้อชาติ ศาสนาและวัฒนธรรม โดยเริ่มต้นจากการเป็นประชาคมอาเซียน และช่วยเหลือและจัดการศึกษาให้แก่ผู้ร้อโอกาส สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555: ๗) ที่ได้สรุปผลการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะผู้เรียนยุคใหม่ด้วยวิธีบูรณาการไอซีทีในการจัดการเรียนรู้ด้วยโครงการ พบว่าครูที่เข้าร่วมโครงการและนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้ โดยมีบทเรียนที่ประสบความสำเร็จ 6 ประเด็น คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ การใช้คอมพิวเตอร์ การจัดห้องเรียน ภาระงานครู การส่งเสริมและการติดตามของผู้บริหาร สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552: 2) ที่ได้ศึกษาผลการศึกษาระบบโรงเรียนที่มีคุณภาพ โดยกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย คือ ระบบการศึกษาของโรงเรียนในประเทศต่างๆ 25 ประเทศ รวมทั้งประเทศที่มีผลการประเมินในโครงการประเมินผลนักเรียนนานาชาติ (PISA) สูงอยู่ในสิบอันดับแรก ได้สรุปปัจจัยสำคัญที่

เกี่ยวข้องกับคุณภาพของระบบโรงเรียน 3 ประการ ดังนี้คือ การคัดเลือกคนที่เหมาะสมเพื่อเป็นครู การพัฒนาให้ผู้สอนที่มีประสิทธิภาพ และการประกันระบบการจัดการเรียนการสอนที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนทุกคน

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพที่พึงประสงค์ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิก พบว่าผู้บริหารโรงเรียนควรนำปรัชญาการศึกษาคาทอลิกมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา พัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้และคุณธรรม สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมอัตลักษณ์คาทอลิกเพื่อให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการประกาศข่าวดี เสริมสร้างคุณลักษณะนิสัยตามคุณค่าพระวรสาร โดยพัฒนาโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และมีบรรยากาศแห่งความเอื้ออาทรต่อกัน พัฒนาผู้บริหารและครูของโรงเรียนให้มีคุณภาพระดับสากล มีจัดการความรู้โดยเน้นเน้นวิชาชีพและส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างดี และพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพการเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลโลก โรงเรียนมีการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพในทุกด้านเพื่อยกระดับคุณภาพโรงเรียนให้มีมาตรฐานสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากล มีการประกันคุณภาพ มีเครือข่ายความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศในการจัดทำหลักสูตร การบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนที่มีมาตรฐานเทียบระดับสากล พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารจัดการให้เป็นระบบ สะดวกและรวดเร็ว นำเทคโนโลยีและสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอน พัฒนาผู้บริหารและครูให้สามารถใช้เทคโนโลยี รู้จักวิเคราะห์เพื่อนำสิ่งที่ได้มาใช้ในการชีวิต

การที่ผู้บริหารโรงเรียนนำปรัชญาการศึกษาคาทอลิกมาเป็นหลักในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อมั่นว่าการศึกษาคาทอลิกจะช่วยให้เด็กแต่ละคนเข้าถึงศักยภาพของตน และเตรียมความพร้อมให้เขามีความรับผิดชอบในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม สอดคล้องกับพระปิต ม.โกมลมาศ (2552: 47) ที่กล่าวถึงการศึกษาแท้จริงเป็นการเตรียมคนให้เป็นในสิ่งที่เขาจะต้องเป็น และสิ่งที่จะต้องทำในโลกนี้ เพื่อบรรลุเป้าหมายสุดท้ายของชีวิตมนุษย์ คือ การเกิดมาและดำรงอยู่ในความรักของพระเจ้า และตามที่ชาติชาย พงษ์ศิริ (2555: 100) ได้กล่าวถึงการศึกษาคาทอลิกเน้นการพัฒนามนุษย์ให้ครบทุกมิติ คือ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม สร้างคนให้เคารพในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่น สามารถเป็นมโนธรรมให้กับสังคม พัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมอันดีงามให้กับสังคม อันเป็นการสร้างสังคมและประเทศชาติให้มีความเข้มแข็ง การที่ผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิกควรมีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล มีความสามารถบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนเป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อให้สามารถพัฒนานักเรียนให้มีศักยภาพในการเป็นพลเมืองไทย และพลโลก สามารถบริหารจัดการโรงเรียนอย่างมีมาตรฐานคุณภาพเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีคุณลักษณะของความเป็นโรงเรียนคาทอลิก สอดคล้องกับแนวคิดของมีเรียม กิจเจริญ (2545: 274) ที่ได้เสนอผลการศึกษาคาทอลิกเพื่อการพัฒนาเชิงคุณภาพ คือ ระบบ

การศึกษาคาทอลิกมีหลักการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ มีปรัชญาการศึกษาคาทอลิก และคำสอนศาสนาเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้การจัดการศึกษาเป็นระบบการศึกษามีศักยภาพสูงเชิงบูรณาการ คุณธรรมจริยธรรม สร้างสรรค์คนให้เป็นคนดี มีวินัย มีความรู้ความสามารถและศักยภาพสูงในการทำงาน ในการประกอบอาชีพหรือในการกระทำใดๆ อย่างผู้มีความรับผิดชอบและเสียสละอุทิศตน

กระบวนการศึกษาคาทอลิกจะต้องทำหน้าที่ฝึกอบรมคนให้ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ เคารพต่อศักดิ์ศรี สิทธิเสรีภาพมนุษย์ มีลักษณะเด่นชัดในการถ่ายทอดคุณธรรม และการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในกระบวนการเรียนรู้และการฝึกฝนตนเอง ในขณะเดียวกันก็เน้นครูเป็นผู้ขับเคลื่อนศักยภาพของผู้เรียนให้ออกจากภายในด้วยการจัดประสบการณ์หรือใช้สื่อภายนอก ให้เกิดการเรียนรู้ ศึกษาและฝึกฝนจนเกิดเป็นความรู้ความเข้าใจ และเข้าถึงเหตุผลตามธรรมชาติและสัจธรรมแห่งชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของอภิสทิธ กฤษเจริญ (2551: 233) ที่ได้ศึกษาภาพอนาคตที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด คือแผนของโรงเรียนคาทอลิกจะมีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน คุณธรรมจริยธรรมจะเป็นเอกลักษณ์ที่เด่นชัดของโรงเรียนคาทอลิก วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคาทอลิก คือเป็นผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมตามวิถีคริสต์ พันธกิจหลัก คือ การสร้างผู้เรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรมและงานด้านอภิบาลนักเรียน สอดคล้องกับเอกชัย ชินโคตร (2551: 41) ที่กล่าวถึงแผนแม่บทการศึกษาคาทอลิก คือ การศึกษาคาทอลิกมีปรัชญาและนโยบายการบริหาร การศึกษายึดองค์พระคริสต์เจ้าผู้ทรงชีวิต นำคำสอนของพระองค์เป็นหลักในการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก ศึกษาพระคัมภีร์ และจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับคำสั่งสอนของพระองค์ เป็นการเพิ่มพลังภายในให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพของตนตามจิตตารมณ์ของพระคริสต์ ดำเนินชีวิตของตนอย่างเป็นสุขให้ความช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ ทำคุณประโยชน์แก่สังคม

การจัดการศึกษาและการจัดหลักสูตรของการศึกษาคาทอลิกควรคำนึงถึงผลที่จะบังเกิดแก่นักเรียนโดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้นักเรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีศักดิ์ศรี เคารพผู้อื่น มีความพร้อมด้วยคุณธรรม สติปัญญาและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับสมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) (2555: 16) ที่ต้องการส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวด้วยการสนับสนุนช่วยเหลือ ให้โรงเรียนคาทอลิกได้ร่วมมือกันในการจัดการศึกษาคาทอลิกอย่างมีคุณภาพ เป็นการระดมทรัพยากรบุคคลให้มีส่วนร่วมในการประสานงาน ด้านการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างมีระบบและต่อเนื่อง (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2555: 13) มุ่งส่งเสริมงานอภิบาลเยาวชนในโรงเรียนคาทอลิก เพื่อช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงแก่นแท้ของชีวิตคริสตชน พัฒนาตนเองเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม การเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นพื้นฐานที่

จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง และฝึกฝนตนเองให้มีวัฒนธรรมความรู้เป็นวิถีชีวิต มีการประเมินคุณภาพของผลผลิต และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน

สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) (2555: 39) มีความมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนคาทอลิกทุกโรงเรียนให้เข้าสู่กระบวนการและผ่านการรับรองคุณภาพการศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีระบบการพัฒนาบุคลากรที่ดีและมีคุณภาพ เพื่อรักษามาตรฐานการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาคาทอลิก วิธีการจัดการศึกษาที่กำหนดเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ แสดงให้เห็นมาตรฐานการดำเนินงาน และภารกิจที่มุ่งมั่นเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมไทยและประโยชน์สูงสุดของประชาชน สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2555: 340) ที่ได้วิจัยเรื่องนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศสมาชิกองค์การระดับนานาชาติ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาของประเทศไทย 6 ด้าน คือ การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียน การพัฒนานักเรียน และการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนวิชา วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ การอ่านภาษาอังกฤษและหน้าที่พลเมืองของประเทศไทย สอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556: 124) ที่ได้วิจัยบทวิเคราะห์สภาพการพัฒนาคูทั้งระบบ และข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคูเพื่อคุณภาพผู้เรียน ผลการศึกษาระดับสำคัญที่เกี่ยวกับการพัฒนาคู สามารถจำแนกได้ 5 ประเด็นหลักคือ การจัดการเรียนการสอนของครู คุณธรรมจริยธรรมของครู การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของครูเพื่อการจัดการเรียนการสอน องค์ความรู้ใหม่สำหรับครูในศตวรรษที่ 21 และการใช้และผลิตสื่อการสอนของครู สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556: 16) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการบรรลุวัตถุประสงค์โครงการของโรงเรียนมาตรฐานสากล ดังนี้คือ

ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ โรงเรียนยกระดับคุณภาพสูงขึ้นสู่มาตรฐานสากล โรงเรียนพัฒนาหลักสูตร ผู้บริหารครู ศึกษานิเทศ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการที่เหมาะสมหลากหลายอย่างทั่วถึง ต่อเนื่อง โรงเรียนมีภาคีเครือข่ายการจัดการเรียนรู้และร่วมพัฒนากับโรงเรียนระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ และระหว่างประเทศ สอดคล้องกับเอกชัย ชินโคตร (2551: 46) ที่กล่าวถึงนโยบายของการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านความรับผิดชอบต่อโรงเรียนคาทอลิกต่อสังคมว่า ต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมเสรีภาพและความรักแบบพระวรสารในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ผู้เรียนรู้จักรับผิดชอบต่อส่วนตัวและส่วนรวม เน้นการปฏิบัติและการปลูกฝังค่านิยมของการเคารพในสิทธิของกันและกัน การมีความคิดสร้างสรรค์และการฝึกกำลังทำความดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนที่ตนอาศัยอยู่ ด้านความรับผิดชอบต่อโรงเรียน

คาทอลิกต่อพระศาสนจักรและศาสนาอื่น อบรมเด็กและเยาวชนให้มีความเลื่อมใสศรัทธาต่อศาสนา อบรมสั่งสอนนักเรียนให้มีทัศนคติที่เห็นอกเห็นใจกัน ด้วยอภิปรัชญาไตรนาถวัฒนธรรมท้องถิ่นมาบูรณาการในการปฏิบัติศาสนกิจเพื่อส่งเสริมคุณค่าของศาสนา ฟังตระหนักและถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญที่จะอบรมนักเรียนที่เป็นคาทอลิก และด้านความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ฟังคำนึงถึงความต้องการของโลกในสมัยปัจจุบัน ฟังใช้อุปกรณ์และทักษะในการสอนตามหลักการใหม่ๆ ที่ค้นพบในสมัยปัจจุบัน ฟังให้คณะครู อาจารย์มีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนนโยบายและการบริหารโรงเรียน ฟังส่งเสริมช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดทุน ผู้ที่ไม่ได้รับความอบอุ่นจากครอบครัว ฟังร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับบิดามารดาและผู้ปกครองในการอบรมเด็กและเยาวชน

2. ผลการสร้างรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ดังนี้คือ

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนศึกษานโยบายหลักการและอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก กำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาคาทอลิก มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนท้าทาย สร้างกลยุทธ์ เป็นแบบอย่างและสร้างแรงบันดาลใจ มีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ เน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น สร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร สร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีเพื่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนสามารถอยู่รอดมั่นคงในสภาพการณ์ของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน สร้างวิสัยทัศน์และพัฒนากลยุทธ์การสื่อสาร รวมทั้งรับฟังและให้กำลังใจบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความสามารถโดยเน้นในเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติ ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ SEDL (2005 อ้างใน สมชาย เทพแสง อรจิรา เทพแสง และอัจฉริยา เทพแสง. 2552: 42-43) ที่อธิบายรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้นำต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการกระจายวิสัยทัศน์ให้บุคลากรได้เรียนรู้และนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มความสามารถใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิผล ยอมรับความคิดเห็นและพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะ ปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลและรายงานความก้าวหน้าเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ สอดคล้องกับสมชาย เทพแสง อรจิรา เทพแสง และอัจฉริยา เทพแสง (2552: 182) ที่ได้เสนอรูปแบบการบริหารองค์การที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี

แก่นบุคลากร มีการกำหนดรางวัลในการปฏิบัติงาน เรียนรู้ร่วมกัน สร้างความคุ้นเคย ช่วยแก้ปัญหา สร้างความไว้วางใจ จริงใจ ซื่อสัตย์ สร้างพลังขับเคลื่อน กำหนดวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นไปสู่จุดหมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลำเนา หมื่นแจ่มและคณะ (2555: 60) ที่ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาบนพื้นที่สูง พบว่าองค์ประกอบด้านการมีอุดมการณ์ (Ideology) โดยผู้บริหารต้องมีจิตอาสาเข้าไปทำงานอย่างมุ่งมั่นทุ่มเทด้วยใจรัก มีความเสียสละเวลา ทรัพยากรส่วนตัว การมีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใสในการทำงาน

เมืองค์ประกอบด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) คือ ผู้บริหารต้องมีการคิดค้น วิธีการทำงานใหม่ๆ กล้าตัดสินใจ มีผลงานใหม่ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวหน้า องค์ประกอบ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Modeling) คือ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับ มีความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงาน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม องค์ประกอบด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) ผู้บริหารต้องสร้างความสัมพันธ์เป็นรายคน กระตุ้นให้เกิดความท้าทาย กระตุ้นให้เกิด ขวัญกำลังใจ และองค์ประกอบด้านการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องสร้าง การมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการสร้างวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย มีการสร้าง ทีมงาน มีการสร้างเครือข่าย สอดคล้องกับสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550: 39) ที่สรุปคุณลักษณะของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมืองค์ประกอบ ด้านการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม การสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการ ดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล สอดคล้องกับ ฮอยและมิสเกล (Hoy; & Miskel. 2001: 414) ที่อธิบาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมืองค์ประกอบ ด้านความสามารถที่แข็งแกร่งจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้ ชัดเจน สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามทำงาน เพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตน เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเดิม สามารถเป็น ที่ปรึกษาหรือเป็นที่พึ่งแก่ผู้ตาม สอดคล้องกับคูซและโพสนอร์ (Kouze; & Posner. 2007: 15-16) ที่เสนอว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ มีความต้องการที่จะทำบางสิ่งบางอย่างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบาง สิ่งที่เป็นอยู่ ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงานและสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันใน วิสัยทัศน์ที่ทำให้เกิดความหวัง ความเป็นไปได้ที่น่าตื่นเต้นในอนาคต พยายามศึกษาและพูดคุยกับครู เป็นรายบุคคล ชักชวนให้มาร่วมกันทำงาน มอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถพร้อมมอบ อำนาจการตัดสินใจให้กับทีมงาน แบ่งเวลาให้คำแนะนำที่ทีมงานอยู่เสมอ ร่วมคิดร่วมทำกับทีมงานอยู่ ตลอดเวลา ขอความคิดเห็นและแนวทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลายจากทีมงานพร้อมทั้งร่วมกัน ตัดสินใจเมื่อประสบปัญหาในการทำงานผู้บริหารเข้าไปแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี สอดคล้องกับ แนวคิดของ เชอเมอฮอร์น (Schermerhorn. 2002: 480) แวริโลว์ (Warrilow 2014: Online) ธวัช บุญยมนิ (2550: 144-145) สุนทร โคตรบรรเทา (2550: 87-89) ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551: 86)

ที่สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ ด้านความเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ และเตรียมความพร้อมของบุคลากรและสถานการณ์ให้เกิดความต้องการเปลี่ยนแปลง จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในสร้างวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างสภาพแวดล้อมและการร่วมกันดำเนินการ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความตระหนักและรับรู้ความรู้สึกนึกคิดของตนเองอย่างสุจริตใจ มีความฉลาดทางอารมณ์ วิธีการเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อผู้นำและส่งผลกระทบต่อผู้อื่น เน้นที่คนโดยการรับรู้และสัมผัสอารมณ์ของผู้ตาม ใจกว้าง ให้ความไว้วางใจ เน้นการใช้อำนาจส่วนบุคคล ปฏิบัติตนในฐานะโค้ช ผู้อำนวยการความสะดวกและผู้ให้บริการ ให้ความสำคัญในการสื่อสารที่สร้างการรับรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยกระตุ้นให้ทุกคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนการนำแนวคิดไปปฏิบัติ

มีทักษะในการนำคน มีศักยภาพในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ เป็นผู้สอนงานที่สามารถและเต็มใจ มีทักษะในการเข้าสังคม สามารถมอบหมายงานและมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดขึ้นโดยความร่วมมือของบุคลากรอื่น มีความสามารถเป็นผู้นำทีมงาน สามารถทำงานกับคนได้หลากหลายรูปแบบทุกระดับ มีทักษะและเรียนรู้การสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งส่งเสริมการแข่งขันการสร้างและนวัตกรรม มีทรัพยากรเพียงพอในการปฏิบัติงาน ได้แก่ คน เงิน และเวลา และจัดแนวทางการดำเนินงานให้มุ่งสู่ทิศทางเดียวกัน เน้นการสร้างวัฒนธรรมร่วมและค่านิยมร่วมให้แก่องค์การ ช่วยให้ได้พัฒนาเติบโตและลดอุปสรรคต่างๆ สามารถรับและทนต่อความเสี่ยง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ มีความคิดริเริ่ม กล้ารับผิดชอบเพื่อค้นหาสิ่งใหม่ๆ คาดหวังสิ่งที่ยู่นอกเหนือความคิด คิดนอกกรอบ และสามารถสร้างนวัตกรรมในการทำงานให้เกิดขึ้น มีทักษะในแก้ปัญหาด้วยเทคนิคต่างๆ เช่น การแก้ได้โดยบุคคล การแก้ปัญหาโดยกลุ่มบุคคล โดยการประชุมหรือการระดมพลังสมองจากหลายกลุ่ม ผู้นำจะต้องเลือกใช้วิธีการให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อการแก้ไขปัญหาที่ต้องการ มีทักษะการวิเคราะห์และรู้งานในภาพรวมที่ดี รู้จักเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและคิดถึงผลกระทบต่อองค์การ สามารถคอยติดตามความก้าวหน้าของงาน ควบคุมได้ และต้องทราบระดับความก้าวหน้าของงาน สามารถรักษาสภาพที่ดีในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ผู้นำควรรู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนแปลงอย่างไร และควรที่จะเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์และทิศทางใด

2.2 การเตรียมการเปลี่ยนแปลง พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ให้ความรู้และเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งจำนวนบุคลากร ศักยภาพ และความสามารถของบุคลากร ปรับปรุงโครงสร้าง

โรงเรียนให้มีความสามารถที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงเทคโนโลยีทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง โดยจัดกิจกรรมที่สร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเปลี่ยนแปลง พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในเรื่องที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และให้บุคลากรร่วมมือกันในทุกขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงด้วยความมุ่งมั่นและทุ่มเท เพื่อให้การดำเนินการประสบความสำเร็จ เช่น ในการกำหนดภารกิจ กลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เฮลริเจลและสโลคัม (Hellriegel; & Slocum. 1989: 259) ที่อธิบายรูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การเลือกภารกิจขององค์การตามวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การคัดเลือกวัตถุประสงค์ตามส่วนงานต่างๆ และเลือกกลยุทธ์และยุทธวิธีเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สอดคล้องกับคูทซ์และไวทริช (Koontz; & Weihrich. 1990: 52) ที่เสนอว่า รูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง การกำหนดทางเลือก การเปรียบเทียบทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การกำหนดวิธีสนับสนุนแผน และการกำหนดแผน สอดคล้องกับเชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn. 1996: 138) ที่กล่าวถึงรูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางในการดำเนินการ และแผนที่เขียนขึ้นอย่างเป็นทางการอันแสดงให้เห็นถึงเจตนาที่จะดำเนินการต่างๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น สอดคล้องกับเดสเลอร์ (Dessler. 2004: 80) ที่สรุปรูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์สถานการณ์ การพิจารณาทางเลือกการตัดสินใจเลือกวิธีทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดการประเมินผล และกำหนดแผน สอดคล้องกับชัยทวิ เสนะวงศ์ (2555: เว็บไซต์) ที่อธิบายรูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรให้ชัดเจน การกำหนดเป้าหมาย ดัชนีชี้วัด และมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การทบทวนถึงความรู้ ความสามารถทักษะ ที่บุคลากรต้องใช้ในการปฏิบัติงาน การกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ การกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมกรปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และค่านิยมขององค์การและกระบวนการที่จะใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง อริจรา เทพแสง และอัจฉริยา เทพแสง (2552: 192-196) ที่ได้อธิบายรูปแบบการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ความเข้าใจธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ขององค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ในการสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากร

ระบุดังกล่าวจะส่งผลต่อการปรับปรุงพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จ ตั้งมาตรฐานงานและตัวชี้วัด กำหนดวิสัยทัศน์และการวางแผนยุทธศาสตร์ เลือกทีมงานที่เข้มแข็งมีความรู้ความเข้าใจในด้านการเปลี่ยนแปลง ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะช่วยแก้ไขปัญหาลดช่องว่างในองค์กรได้ การเลือกทีมงานอาจจะคัดเลือกจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาเป็นทีมงานด้วย

ในการดำเนินงานเน้นความใกล้ชิดกับบุคลากรในองค์กร โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะเน้นการบูรณาการผลการปฏิบัติงานทางบวก รวมทั้งช่วยเหลือบุคลากรให้ได้รับการบริการที่มีคุณภาพและมีความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การดำเนินงานใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยผู้นำเป็นผู้อำนวยความสะดวกและเป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา และมีการนิเทศอย่างใกล้ชิด การปฏิบัติงานสร้างบรรยากาศแห่งมิตรภาพ จูงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและสนับสนุนการทำงานโดยเน้นการให้รางวัลมากกว่าการลงโทษ ดำเนินการปรับปรุงระบบการทำงาน ระบบการให้ขวัญกำลังใจ ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น การปฏิบัติงานมีการเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่ง มีการเพิ่มพลังอำนาจในการตัดสินใจให้แก่บุคลากรและการพัฒนางาน การเปลี่ยนแปลงต้องทำอย่างต่อเนื่อง สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อผลผลิตและการบริการที่ดีกว่า

2.3 การมีส่วนร่วม พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลและศึกษาสภาพที่เป็นจริง ให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางนโยบาย แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารและปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ให้มีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุมติดตามและประเมินผลงาน มีการกระจายอำนาจและสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีสถาบันต้นสังกัดทำให้พวกเขาคุ้นเคยกับการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะ และต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน พวกเขาจึงมีความเข้าใจชัดเจนในงานที่จะต้องดำเนินการ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมนับเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนประสบผลสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเป็นผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงในทุกขั้นตอน จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลและข้อเสนอแนะรอบด้านเพื่อการวางแผน ดำเนินการ และการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ การมีส่วนร่วมทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนศักยภาพ รวมทั้งการได้ร่วมกันทำงานเป็นทีมจะทำให้ทุกคนเกิดความภาคภูมิใจในองค์กรร่วมกันเมื่อการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธนากร สังเขป (2555: 45) ที่เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การร่วมให้ข้อมูล การร่วมคิด

ร่วมตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมติดตามประเมินผล และร่วมรับของผลการพัฒนา สอดคล้องกับโกวิท กังสนันท์ (2558: 16) ที่กล่าวถึงรูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย บุคลากร สามารถให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นที่หลากหลาย สามารถระบุปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นใน กระบวนการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในการวางแผนกระตุ้นความสนใจและความจำเป็นของความ รับผิดชอบร่วมกัน โดยเฉพาะในขั้นตอนการเข้าแทรกแซงและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ จินตวิทย์ เกษมสุข (2554: 3-4) ที่ให้ความเห็นว่า รูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการคิด ศึกษา และค้นคว้า หาปัญหาและสาเหตุของปัญหา ตลอดจนความต้องการของ บุคลากร การมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบาย เพื่อลดและแก้ปัญหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัด หรือปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย การมี ส่วนร่วมในการควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน สอดคล้องกับวินัย ดิสงส์ (2553: 13) ที่เขียน รูปแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของ คณะกรรมการ การใช้กระบวนการประชาธิปไตย มีการประชุมเพื่อให้เกิดการยอมรับ การทำงาน ร่วมกันเป็นทีมเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานให้ดีขึ้น การใช้เทคนิคกลุ่มสร้างคุณภาพโดย ให้นักบุคลากรได้ร่วมกลุ่มตามความรู้ความสามารถ ได้ร่วมกันแก้ปัญหาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใช้ เทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวมโดยนำหลักการเสริมสร้างพลังการมีส่วนร่วม ใช้หลักการบริหาร แบบโรงเรียนเป็นฐาน และหลักการคืนอำนาจให้ชุมชน เช่น ร่วมเป็นคณะกรรมการโรงเรียน เป็นต้น

2.4 การพัฒนาบุคลากร พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของ โรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้งโรงเรียน อัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิกและจรรยาบรรณ พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและ บุคลากร มีการเพิ่มความสามารถของบุคลากร พัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในองค์การ และสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเห็น ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นส่วนหนึ่งของการนำหลักการจัดการศึกษาคาทอลิกไปใช้ในการ จัดการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การที่โรงเรียนจะพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องผู้บริหารโรงเรียน จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเองและบุคลากร ให้มีความสามารถในการนำตนเอง และนำผู้อื่นโดยการฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือการเป็นเครือข่ายคุณภาพในด้านต่างๆ ที่ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและภารกิจของโรงเรียน ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความสามารถของบุคลากรให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2552: 213) ที่อธิบายรูปแบบการ พัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การปฐมนิเทศสำหรับงานใหม่ทำให้บุคลากรรู้จักและเข้าใจการทำงาน และเข้าใจรายละเอียดต่างๆ ได้ดีขึ้น การสอนงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่ทำให้บุคลากรได้เกิด การเรียนรู้และเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยน

โยกย้ายหน้าที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานทุกๆ ด้าน การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบมากขึ้น ให้อำนาจการแทน การศึกษาดูงานเพื่อศึกษาหาประสบการณ์ การไปประชุมสัมมนาและฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ และการส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การ สอดคล้องกับสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย (2554: 20) ที่กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากร ประกอบด้วย การจัดอบรมครูและบุคลากรให้เข้าใจถึงคุณค่า และเป้าหมายของอัตลักษณ์ การศึกษาคาทอลิก และทักษะที่จำเป็นเพื่อเสริมสร้างทักษะความเป็นครูมืออาชีพและจิตวิญญาณครู จัดกิจกรรมฟื้นฟูจิตใจครูและบุคลากรเพื่อให้ซึมซับในคุณค่าพระวรสารอย่างสม่ำเสมอ นิเทศและติดตามการปฏิบัติงานแบบกัลยาณมิตร รวมทั้งส่งเสริมให้ครูและบุคลากรที่ทำหน้าที่บรรลุมุ่งเป้าหมาย การศึกษาคาทอลิก จัดกิจกรรมส่งเสริมให้ผู้ปกครองเข้าใจและมีส่วนร่วมในการหล่อหลอมนักเรียนตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก

การจัดอบรมให้ความรู้แก่ครูและบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และส่งครูและบุคลากรไปดูงานในโรงเรียนต้นแบบ ซึ่งสอดคล้องกับตุลา มหาพสุตานนท์ (2555: 197) ที่เสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบและสร้างเครื่องมือในการสำรวจปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การเขียนโครงการพัฒนาบุคลากร การบริหารโครงการพัฒนาบุคลากร โดยดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผน และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และติดตามผลความก้าวหน้าของการและพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ศิลปะชัย บุรณพานิช และนัยนา จันตะเสน (2553: 52-55) ที่อธิบาย รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การจัดประชุมเพื่อทำความเข้าใจ และกำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะคัดเลือกเข้ารับการอบรม เช่น อาจเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานในองค์การหลายปี หรือมีพื้นฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นต้น การจัดการอบรมเพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้เข้าร่วมโครงการได้รับความรู้ มีการกำหนดเป้าหมายแนวทางการทำงานร่วมกัน และทราบบทบาทของแต่ละฝ่ายได้ชัดเจน การจัดวิทยากรรับผิดชอบการอบรม และฝึกประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้ผู้เข้ารับการอบรมกำหนดโครงการที่สนใจจะดำเนินการ โดยศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจริง การให้ผู้เข้ารับการอบรมวิเคราะห์ข้อมูลในรายละเอียดเพื่อกำหนดวิธีแก้ปัญหาโดยมีวิทยากรและบุคลากรช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการใช้งานในแต่ละขั้นตอนของโครงการซึ่งเป็นการเรียนรู้ในสถานการณ์จริง การนำเสนอผลงานและการแลกเปลี่ยนความรู้กันเป็นประจำ โดยมีผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์การเข้ารับฟังและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาโครงการ จัดให้มีการอภิปรายประจำวันเพื่อฝึกการนำเสนอผลงาน การ

จัดให้บุคลากรทำบันทึกประจำวันเพื่อประมวลสิ่งที่ได้เรียนรู้จากระบบการเรียนรู้อื่นๆ และความรู้สึกต่างๆ ที่เกิดขึ้น และการจัดให้มีการสื่อสารที่เป็นระบบ และมีการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2.5 การมุ่งเน้นผู้รับบริการ พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการ ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงานและระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ ปลุกฝังคณะทำงานและบุคลากรให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับใช้ และเอื้ออาทร ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกส่วนมากเป็นพระสงฆ์และนักบวชจึงมีจิตตารมณ์ในการรัก รับใช้ และอุทิศตนเพื่อภารกิจการรับใช้พระเจ้าตามหลักศาสนา ผู้บริหารโรงเรียนจึงให้ความสำคัญและรับทราบความต้องการหรือความคาดหวังที่ผู้รับบริการมีต่อโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งปลุกฝังบุคลากรให้มีจิตตารมณ์ในการรัก รับใช้ และเอื้ออาทรกันเยี่ยงบุคคลในครอบครัว สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556: 110 -111) ที่อธิบายรูปแบบการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ประกอบด้วย การค้นหาสิ่งที่ดีได้มาซึ่งลูกคำ รวมทั้งลูกคำในอดีตให้กลับมา และทำให้ได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่ม การรักษาลูกคำ การสร้างความพึงพอใจ และทำให้เห็นความคาดหวังเพื่อเป็นการรักษาลูกคำให้มั่นคง เพิ่มความจงรักภักดีและความผูกพันของผู้รับบริการ เพื่อขยายฐานผู้รับบริการที่ให้การสนับสนุนองค์การอย่างเหนียวแน่น สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556: 103) ที่เสนอรูปแบบการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ประกอบด้วย การประเมินที่ครอบคลุมผู้รับบริการทุกกลุ่ม ด้วยวิธีการที่เหมาะสม การออกแบบวิธีประเมินที่ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์ได้ เพื่อนำไปปรับปรุงให้เกินกว่าที่ผู้รับบริการคาดหวังและทำให้เกิดความผูกพันมากขึ้น การออกแบบการประเมินให้สามารถช่วยในการวิเคราะห์หาสาเหตุได้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557: 18-19) ที่สรุปรูปแบบการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ประกอบด้วย การสำรวจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ การมีระบบให้แสดงความคิดเห็น มีระบบรับข้อร้องเรียน ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลที่มีประโยชน์ในการนำความไม่พอใจของผู้รับบริการมาวิเคราะห์ และพิจารณาหาทางแก้ไขปรับปรุง และเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์การ การรับข้อมูลป้อนกลับ ซึ่งจะต้องมีการรวบรวมและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง การสนทนากลุ่มเป็นการเชิญผู้รับบริการกลุ่มหนึ่งที่สะท้อนถึงผู้รับบริการส่วนใหญ่มาให้ข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการขององค์การ การพบปะและเยี่ยมเยียนผู้รับบริการ การตรวจประเมินการให้บริการเป็นไปตามวิธีปฏิบัติที่กำหนด

2.6 การวางแผนกลยุทธ์ พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากรและจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศ ประเมินสภาพปัจจุบันและ

ความพร้อมในการดำเนินงานของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภาวะคุกคามของโรงเรียน กำหนดทิศทางโดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ตามนโยบาย การศึกษาคาทอลิกและของโรงเรียน กำหนดเป้าประสงค์กลยุทธ์โดยมีตัวชี้วัดคุณภาพเพื่อเป็นแนวทาง หลักในการพัฒนาโรงเรียน นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ จัดทำ แผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนเห็นความสำคัญ ของการวางแผนเพื่อให้โรงเรียนเกิดการพัฒนาย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้อง ได้รับความร่วมมือจากบุคลากร ผู้บริหารจึงเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ โดยการ ประเมินสภาพปัจจุบัน ความพร้อมของโรงเรียน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก รวมทั้ง จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคาม ที่มีต่อโรงเรียน และนำผลวิเคราะห์มากำหนดทิศทางการจัดทำ แผนเพื่อให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิชิต เทพวรรณ (2554: 60-61) ที่กล่าวถึงรูปแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายในการปฏิบัติงานขององค์กร สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (มปป: 4) ที่อธิบายรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ ภัยคุกคามและกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน สอดคล้องกับ เอกชัย กี่สุขพันธ์ ศิลปะชัย นุรณพานิช และนัยนา จันตะเสน (2553: 36) ที่กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์มีรูปแบบ ประกอบด้วย การสร้างทีม เจ้าภาพ การพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนและกำหนดตัวชี้วัด การพัฒนา โครงการที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการหยั่งรากการเปลี่ยนแปลง

การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนี้ จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่าง ราบรื่น สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (มปป: 5) และวิโรจน์ สารรัตน์ (2553: 133-141) ที่สรุปการ วางแผนกลยุทธ์ มีรูปแบบประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมาย เป้าประสงค์ นโยบาย หรือค่านิยม การวิเคราะห์องค์การโดยใช้หลัก SWOT วิเคราะห์ภายในเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และปัจจัยภายนอกเพื่อหาโอกาส และภาวะคุกคาม หรือวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกด้วย PEST เพื่อให้ ความสำคัญต่อปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ การสร้างกลยุทธ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ปัจจัย ภายนอกและภายในมากำหนด กลยุทธ์องค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นำกลยุทธ์ที่ได้มาแปลงสู่ แผนปฏิบัติการ โดยการสร้างแผนกลยุทธ์หลัก เน้นการกระจายสู่ระดับแผนงานและโครงการ และการ ประเมินผล การกำกับ ควบคุมติดตามกลยุทธ์ พิจารณาจากกลุ่มภารกิจหลัก ตัวชี้วัดระดับองค์การ ตัวชี้วัดระดับแผนก ตัวชี้วัดกิจกรรม สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553: 13-14) ที่กล่าวถึง การวางแผนกลยุทธ์มีรูปแบบ ประกอบด้วย การเตรียมจัดทำแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การประเมินสถานภาพและความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงาน การจัดวางทิศทางของโรงเรียน คือ วิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ เป้าประสงค์ของโรงเรียน

การกำหนดกลยุทธ์โรงเรียน เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน การถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน กำหนดตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน กำหนดเป้าหมายความสำเร็จของแต่ละตัวชี้วัดคุณภาพโรงเรียน จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา วางแผนด้านบุคลากร วางแผนด้านงบประมาณ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี พัฒนาแหล่งเรียนรู้ บริหารคุณภาพและเครือข่ายร่วมพัฒนา วิจัยและพัฒนา สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2557: 17-20) ที่สรุปการวางแผนกลยุทธ์มีรูปแบบ ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ประการแรกคือ การจัดทำกลยุทธ์ ประกอบด้วย กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ กระบวนการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ ประการที่สองคือ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเป็น กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ กระบวนการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ กระบวนการจัดสรรทรัพยากร กระบวนการจัดสรรทรัพยากรบุคคล กระบวนการวัดผลการดำเนินการ กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ

2.7 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย การวางแผนการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่างๆ ใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสารเพื่อให้บุคลากรรับทราบ เข้าใจและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนสร้างการยอมรับ และสร้างแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนของโรงเรียน ให้อำนาจและการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลง นำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงานและทีมงานกลุ่มต่างๆ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีคุณภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องเข้าใจแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างทั่วถึง โดยใช้กลยุทธ์การสื่อสาร ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

ในการนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัตินี้ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องบูรณาการความต้องการของต้นสังกัดและสภาพความเป็นจริงในโรงเรียนให้ไปด้วยกัน ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคในการสร้างความชัดเจนให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ นราธิป ศรีราม (2554: 202) ที่อธิบายรูปแบบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย การวางแผนการเปลี่ยนแปลง การเตรียมพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงเป็นการลงมือปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องมีขั้นตอนในการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ มีการติดตามประเมินผลเพื่อให้ทราบความก้าวหน้าหรือปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการเปลี่ยนแปลง (นราธิป ศรีราม. 2554: 223) รูปแบบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เป็นขั้นการกระจายข้อมูลเกี่ยวกับแผนการ

เปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรรับทราบและเข้าใจกันอย่างทั่วถึง การให้สิทธิอำนาจและการตัดสินใจสู่ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน จูงใจ สนับสนุน อำนาจการ อำนาจความสะดวก และสามารถทำหน้าที่เป็นผู้นำที่แท้จริงมากขึ้น การปฏิบัติตามแผน การนำแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การปฏิบัติจริง โดยที่การเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญในการแปลงแผนและโครงการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง อรรถิรา เทพแสง และ อัจฉริยา เทพแสง (2552:185) ที่อธิบายรูปแบบการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย การสำรวจสภาพขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การในแต่ละส่วน รวมทั้งการดำเนินงานขององค์การ เน้นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง มีการปรึกษาหารือ สร้างความรู้และความเข้าใจให้แก่บุคลากร วางแผนเป้าหมายและออกแบบการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายและการปรับปรุงผล การตัดสินใจปรับปรุงพัฒนางาน การขับเคลื่อนกระบวนการสู่การปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลสำเร็จกับเป้าหมายทบทวนตรวจสอบผลงานที่ได้รับ และการบูรณาการ นำผลการปฏิบัติงานทุกส่วนเชื่อมโยงเป็นผลการปฏิบัติงานในภาพรวม และมีการให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จให้กำลังใจและสร้างพฤติกรรมที่ดีให้คงอยู่ต่อไป สอดคล้องกับ สมบูรณ์ นนทสกุล (2548: 106) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีองค์ประกอบด้าน การจัดลำดับขั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอกการยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัย ดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลิกภาพประทับใจ

2.8 การประเมินผลการเปลี่ยนแปลง พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน กำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง มีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผล ศึกษาสภาพเรียนรู้ปัญหาและหาทางแก้ไข สรุปและรายงานผลการประเมินเพื่อให้ทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนปฏิบัติการและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาสมรรถนะและผลงานของบุคลากรต่อไป มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงานมาเสริมแรงในทางบวกเพื่อต่อยอดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของบุคลากร ประเมินสภาพจริงเพื่อศึกษาปัญหาหรือพัฒนาซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงให้มีความคงทน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ (2553: 58) ที่อธิบายรูปแบบการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การประกอบด้วย เตรียมการ

ประเมินผล การแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และการกำหนดเกณฑ์การประเมินผลงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาผลงาน และสรุปผลการประเมิน ซึ่งสอดคล้องกับ วิลเลียม (Williams. 2002: 208) ที่กล่าวถึงรูปแบบการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย การกำหนดผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการประเมินผล กระบวนการออกแบบ มีลักษณะสำคัญ อยู่ที่มีการมีส่วนร่วมและความเกี่ยวข้องกับทุกคนในองค์การ การประเมินสถานการณ์ปัจจุบันภายใน องค์การ บรรยากาศในการทำงาน อิทธิพลและอำนาจ การออกแบบขององค์การและงาน ตลอดจน กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของระบบการประเมินผล การ ออกแบบระบบการประเมินผล การทดลองและนำไปใช้ และการประเมินระบบคือ ขั้นตอนสุดท้ายของ การออกแบบระบบที่ต้องการข้อมูลย้อนกลับที่เป็นผลของการทำงานของระบบเพื่อวัดประเมินผล ทั้ง ด้านความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้องและประโยชน์ที่เกิดจากระบบ สอดคล้องกับ นราธิป ศรีราม (2556: 13) ที่สรุปรูปแบบการประเมินประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน การ พัฒนาเครื่องมือการวัดผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การส่งข้อมูลสะท้อนกลับ และการให้รางวัล และการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.9 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พบว่า รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ ของโรงเรียนคาทอลิก ประกอบด้วย การวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การ วางแผนใหม่ การปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติการ ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับการ ปรับปรุงไว้ นำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนา ตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่าง ต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ เบคาล (Bacal. 1999: 70) ที่อธิบายรูปแบบการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง ต้องเริ่มจากกระบวนการวางแผนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสในการติดตาม ดูแล ให้คำชมเชย ให้คำปรึกษา การสอนงาน การสังเกต ปัญหาและข้อเสนอแนะในการแก้ไขรวมถึงการติดตามดูผลงานความสามารถ ทักษะและสมรรถนะใน การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ สมชาย เทพแสง (ม.ม.ป.: 127) ที่เสนอรูปแบบการปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง ประกอบด้วย การวางแผนจะช่วยพัฒนาความคิดต่างๆ จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ของโรงเรียน และจัดระบบบริหารและสารสนเทศ การดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษา การ ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับสิ่งที่วางแผน และการ แก้ปัญหา โดยสอบสวนค้นหาสาเหตุแล้วทำการป้องกัน เพื่อมิให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก สอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 5) ที่ได้ศึกษารูปแบบ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามวงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วยขั้นการตรวจสอบและประเมินผล การดำเนินงาน (Check) เป็นขั้นที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นข้อมูลเชื่อมโยงสู่ขั้นการปรับปรุง พัฒนา (Act) เป็นขั้นพื้นฐานในการวางแผนพัฒนา (Plan) ทำให้วงจรคุณภาพ PDCA ขับเคลื่อนไป

ครบวงจรคุณภาพและเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในขั้นของการปรับปรุงพัฒนา (Act) มีความหมายเป็น 2 นัย คือ ถ้าพบผลการประเมินคุณภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ อยู่ในเกณฑ์ที่ดี ก็รักษาวิธีปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ไว้ แล้วนำมาจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) ของโรงเรียน และอีกนัยคือ ถ้าผลการประเมินไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ ต้องนำผลการประเมินมาพิจารณา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อการวางแผนปรับปรุงพัฒนา (Plan) ในปีต่อไป

3. ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก พบว่า การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากเกือบทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการเปลี่ยนแปลง ด้านการเตรียมการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งเน้นผู้รับบริการ ด้านการประเมินผล ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และด้านการมีส่วนร่วม ยกเว้นด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

การที่ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการสร้างรูปแบบได้มีการสังเคราะห์เอกสารเป็นอย่างดี มีการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณภาพ มีการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ มีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ มีการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้มีความเชื่อมั่น .9516 และมีการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยมีผลการวิเคราะห์ พบว่ามีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกข้อ แต่เมื่อพิจารณาผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบรายด้าน พบว่าด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะโรงเรียนคาทอลิกมีการแบ่งเป็นเขตสังฆมณฑลหรือเป็นกลุ่มคณะนักบวช ซึ่งมีคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของกลุ่มร่วมกันกำหนดนโยบาย ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ แก่โรงเรียนที่กำกับดูแล รวมทั้งจัดเตรียมผู้บริหารสำหรับโรงเรียนต่างๆ ในความรับผิดชอบ ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนมีความชัดเจนในการดำเนินงานของตน รวมทั้งได้รับการสนับสนุนให้การดำเนินงานโรงเรียนเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การที่ด้านการมีส่วนร่วมมีผลการประเมินอยู่ในระดับมาก แต่ก็มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับต่ำสุด ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์และทิศทางการบริหารจัดการโรงเรียนถูกกำหนดมาจากคณะกรรมการระดับเขตสังฆมณฑลหรือคณะนักบวชที่กำกับดูแล หากโรงเรียนต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องสำคัญจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฝ่ายการศึกษาของสังฆมณฑลหรือกลุ่มคณะนักบวชที่สังกัด ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการบริหารโรงเรียนได้น้อย ส่วนด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยในลำดับถัดมา ทั้งนี้เพราะโรงเรียนคาทอลิกมีการโยกย้าย

ผู้บริหารตามวาระ 3-5 ปี ซึ่งมีผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะนำผลจากการวิเคราะห์มาใช้ในการสร้างแผนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนอย่างกระบวนการเป็นอย่างดี แต่การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารโรงเรียนอาจทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารใหม่อาจไม่สานต่อตามแผนการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ เนื่องจากผู้บริหารแต่ละคนย่อมมีแนวคิด วิธีการตามความถนัด และความสนใจของตน อย่างไรก็ตามผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมาก

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกมีความเป็นไปได้สามารถนำไปปรับใช้กับการโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งสอดคล้องกับ วิลาวัลย์ จารุอริยานนท์ (2553:308) ที่พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านหลักการและเหตุผล แนวคิดและหลักการของรูปแบบ และวัตถุประสงค์มีความเหมาะสมในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ สุนิสา วิทยานุกรณ์ (2552: 210-218) ที่การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศมีความเหมาะสมในระดับมาก ด้านการนำองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตลาด ด้านการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นผู้ปฏิบัติงาน ด้านการจัดการกระบวนกร และด้านผลลัพธ์ แตกต่างกับผลการวิจัยของ รมย์ พะโยม (2553 :178) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์มากที่สุด ซึ่งแตกต่างกับผลการวิจัยของ ดำรง ศรีอร่าม (2553: 275) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบการพัฒนาการะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แตกต่างกับผลการวิจัยของ สมเกียรติ บุญรอดและคณะ (2551: 20) ที่ทดลองใช้รูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า

1.1 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ที่พัฒนาขึ้น เป็นองค์ความรู้ใหม่ ที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นกรอบในการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างครอบคลุม

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกควรประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน

1.3 รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกที่พัฒนาขึ้น มีผลการประเมินความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกควรกำหนดนโยบาย และมีแผนในการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพไปใช้เป็นกรอบในการบริหาร เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าต่อไป

2.1 การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อให้ได้รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ ซึ่งตามความเป็นจริงแล้ว ระบบการศึกษาที่ดีควรมองที่ ปัจจัยเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ดังนั้นการวิจัยในครั้งต่อไป ควรทำทั้งระบบ คือ ทั้งปัจจัยเข้า กระบวนการ และผลผลิต

2.2 ควรศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกไปใช้จนประสบความสำเร็จ เช่น ความสามารถของผู้บริหารและครู วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เป็นต้น

2.3 ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก แยกตามสังกัดของโรงเรียน

2.4 ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก ให้มีความเหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกันของโรงเรียน

2.5 ควรศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ซึ่งอาจได้ข้อค้นพบที่เจาะลึกลงในแต่ละองค์ประกอบมากยิ่งขึ้นและมีความรู้ความเข้าใจรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิกได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมลเลิศน์ สันติเวชกุล. (2551). *การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศมหาวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โอกรูป เพรส.
- กมลวรรณ เกษะนันท์. (2555). *กลยุทธ์การพัฒนากาว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางของโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กรมบัญชีกลาง. (2555). *ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแบบ PDCA*. *จุลสารตรวจสอบภายใน*. 17(90): 1-4.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กฤษฎา กรุดทอง. (2555). *นวัตกรรมทางด้านการบริหารจัดการองค์การ*. ใน *บริหารการศึกษา..สู่คุณภาพสากล*. หน้า 7-15. กรุงเทพฯ: พลัส ครีเอเตอร์.
- กิตติยา คัมภีร์. (2557). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2552, จาก <http://www.opdc.go.th/special.php?Id=4&content id=116>
- โกวิทย์ กังสนันท์. (2558). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์การ: มุมมองแนวบูรณาการกระบวนการและพฤติกรรม*. สืบค้นเมื่อ 4 กันยายน 2558, จาก kpi.ac.th/media/pdf/M7_115.pdf
- คอตเตอร์, จอห์น. (2552). *อะ เซนส์ ออฟ เออร์เจนซี*. แปลโดย ญัฐยา สันตระการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท. หน้า 113 - 117
- คำดี จันทะเกษ. (2554). *การพัฒนาแบบการบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาโดยบูรณาการปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- คำตัน วิชัยคำจร กิทธิณส์. (2555). *กลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมคุณธรรมของนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คิม, ดับเบิลยู. จัน; & คอตเตอร์, จอห์น พี. (2556). *กลยุทธ์ และการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. แปลโดย คมสันต์ ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท. หน้า 39-49
- คิม, ดับเบิลยู. จัน; & เมาน์เบิร์ด, รี. (2556). *สุดยอดเคล็ดลับการเป็นผู้นำเพื่อผ่านจุดพลิกผัน*. ใน *กลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. แปลโดย คมสันต์ ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท. หน้า 149-184.

- จรัส ทองปิยะภูมิ. (2555). *กฎแห่งการศึกษาาคาทอลิกที่มีคุณภาพ ในบริบทของสังคมไทยปัจจุบัน*.
ในการศึกษาาคาทอลิกประเทศไทย สิงหาคม 2554 – กรกฎาคม 2555. หน้า 68-81.
กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. นนทบุรี: บุ๊คพอยท์.
- จิตราวรรณ ถาวรวงศ์สกุล. (2554). *การศึกษาปัจจัยกระบวนการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานระดับ 2-7 ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค* วิทยานิพนธ์
ปร.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- จินตวีร์ เกษมสุข. (2554). *การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม*. เอกสารประกอบการเรียนรู้ด้วยตนเอง.
สาขาวิชาการประชาสัมพันธ์ คณะนิเทศศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- จิรประภา อัครบวร; อนุชาติ เจริญวงศ์มิตร; และ จารุวรรณ ยอดระฆัง. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. กรุงเทพฯ:
คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- จิรพรรณ ปุณเกษม. (2553). *การพัฒนาครูและการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก*.
ในการศึกษาาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2552 – กรกฎาคม 2553. หน้า 81-83.
กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- จุฑารัตน์ นรินทร์. (2552). *รูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*.
วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เจอราร์ด ดี โกรว์ฟ. (2555). *การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาอย่างยั่งยืนในประเทศไทย: มุมมองจากภายในสู่ภายนอกในเรื่องการสร้างชาติ ภูมิภาควิวัฒน์ และโลกาวิวัฒน์*.
กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉลอง ชาตฐประชีวิน. (2552). *การพัฒนากลยุทธ์การส่งเสริมการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างคุณธรรมที่พึงประสงค์ของนิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด.
(การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสิ่งแวดล้อม*. เอกสารประกอบการ
สอนชุดวิชา การบริหารการเปลี่ยนแปลง พิมพ์ ครั้งที่ 7. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ช่วงโชติ พันธุเวช. (2555). *ในการบริหารการศึกษา..สู่คุณภาพสากล*. กรุงเทพฯ: พลัส ครีเอเทอร์.

- ชวาลา เวชยันต์. (2552). *อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*. ในการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2551– กรกฎาคม 2552. หน้า 228-300. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- ชัชชนันต์ ธรรมจินดา. (2553). *TQM กับ PMQA*. สืบค้นเมื่อ 29 สิงหาคม 2558, จาก www.stabundamrong.go.th/web/book/53/b11_53.pdf
- ชัยทวี เสนาะวงศ์. (2555). *การบริหารผลการปฏิบัติงาน*. สืบค้นเมื่อ 12 ตุลาคม 2555, จาก http://202.183.190.2/dwnld/pworld/pw48/48_human.pdf
- ชาติชาย พงษ์ศิริ. (2555). *มาตรฐานอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*. ในการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2554 - กรกฎาคม 2555. หน้า 96-104. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- ชูชัย สมธิโก. (2556). *การสรรหา การคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เชอकिन, แอล ฮาโรลด์; คินแนน, เพอร์รี่; & แจคสัน, อแลน. (2556). *เรื่องหนักๆ ของการจัดการเปลี่ยนแปลง*. ในกลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง. แปลโดย คมสันต์ ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เนท. หน้า 289-332.
- ฐานา บุญหล้า. (2553). *การบริหารการศึกษายุคใหม่: ทิศทางที่พึงประสงค์* ในงานบริหาร การศึกษาลัมพันธ์แห่งประเทศไทย ครั้งที่ 33 และการประชุมทางวิชาการ เรื่อง New Era of Educational Administration. ณ โรงแรมริเจนท์ ซะอำ จังหวัดเพชรบุรี.
- ฐานี วงศ์พรหม. (2553). *การศึกษาไทยบนกองเงิน: มีเงินจึงจะมีความศึกษา*. ใน วิกฤติการศึกษาไทย: ทางออกที่รอการแก้ไข ปัญหาการศึกษาไทยในด้านต่างๆ. หน้า 119-144. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดารณี เจริญรัชต์ภาคย์. (2557). *งานวิจัยการศึกษาคาทอลิกในการฝ่าวิกฤตการศึกษาของชาติ*. ในเอกสารประกอบการบรรยายการประชุมสัมมนาประจำปี 2557. หน้า 8-33. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- ดำรง ศรีอร่าม. (2553). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ดิลก บุญเรืองรอด. (2555). *การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร*. ในบริหารการศึกษาคณาพสุสากล.
หน้า 27-33. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. กรุงเทพฯ: พลัส ครีเอเทอร์.
- ตุลา มหาพสุธานนท์. (2555). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: พีเอ็นเคแอนด์สกายพรีนติ้งส์.
- ไทรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2554). *แนวคิดและทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง*.
ในเอกสาร ประกอบการสอนชุดวิชา การบริหารการเปลี่ยนแปลง. หน้า 99-154
พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ทรงพล เจริญข้า. (2552). *รูปแบบความเป็นเลิศของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์
ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทวี มณีสาย; และชัยสมร ทนทาน. (2558). *การบริหารงานคุณภาพในองค์กร*.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ จำกัด.
- ทวีศักดิ์ อ่ำลา. (2552, สิงหาคม). การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล.
Veridian E –Journal. Silpakorn University 2(1): 62.
- ทัศน แสงศักดิ์. (2556). *ภาวะผู้นำในการบริหารงาน ในหลักวิชาชีพทางการศึกษา*
กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่งจำกัด.
- ทศนา เขมมณี. (2551). *รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพฯ:
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนากร สังเขป. (2555). *การพัฒนาที่ยั่งยืน* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธนา ศิริวัลลภ; และ ชัยพงษ์ พงษ์พานิช. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร*.
นนทบุรี: มติชนปากเกร็ด.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นนกัศ เทียงกมล. (2550). *การบริหารยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด.
(การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นราธิป ศรีราม. (2554). *กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กร* ในเอกสารประกอบการสอนชุดวิชา
การบริหารการเปลี่ยนแปลง. หน้า 198-250 พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี:
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2556, มกราคม – มิถุนายน). ขั้นตอนสำคัญที่ถูกละเลยในกระบวนการบริหารงาน.
วารสารการจัดการสมัยใหม่. 11(1):13 – 22.

- นันทวิษณุ วัชรบรรยงศ์. (2555). รูปแบบการพัฒนาศาสนสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานคาทอลิก
สังกัดสังฆมณฑลในประเทศไทย เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.
วารสารทางวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย 6(1): 53-65.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรุ๊ป. เนท์.
- บุญชม ศรีสะอาด; และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*.
กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *รูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์*. มหาสารคาม: อภิชาติการพิมพ์.
_____. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2557). *การพัฒนางานวิจัยโดยใช้รูปแบบ*. สืบค้นเมื่อ 18 สิงหาคม 2557,
จาก www.warpon.com/boonchom/development.pdf
- _____. (ม.ป.ป.). *คู่มือการจัดการศึกษารายวิชา วิธีวิทยาการวิจัยขั้นสูง*. มหาสารคาม:
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). *การพัฒนาหลักสูตร*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พริน.
- แบล็ค, เจ. สจ๊วต; และ เกรเกอร์เซน, ฮอลล์ บี. (2553). *ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง*.
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เนท.
- ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ. (2554). *การเตรียมพร้อมในการเปลี่ยนแปลง*.
ในเอกสารประกอบการสอน ชุดวิชาการบริหารการเปลี่ยนแปลง. หน้า 5-12
พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประทีป ม.โกมลมาศ. (2552). *ความจริง ความดีและความงาม*. ในการศึกษาคาทอลิกประเทศไทย
สิงหาคม – กรกฎาคม 2552. หน้า 47-51. กรุงเทพฯ:
สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง*. พิมพ์ครั้งที่ 4
กรุงเทพฯ: เม็ดทราย พรินตติ้ง.
- ปัทม มาลากุล ณ อยุธยา. (2557). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 4 เมษายน 2557
จาก phichit.dlt.go.th/mumng/m16.pdf
- เปรมใจ เอื้ออังกูร. (2553). *ระบบการบริหารคุณภาพ แบบ TQM. จุลสารเพื่อการประชาสัมพันธ์*
ศูนย์เครือข่าย สมศ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา 2(1) ไตรมาสที่ 1.
- เปรมชัย สโรบล. (2550). *ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนนายร้อย*
พระจุลจอมเกล้า. วิทยานิพนธ์ ป.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *ศิริวัฒนาอินเตอร์พรีนธ์ จำกัด* (มหาชน). กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2550). *แนวคิดเกี่ยวกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 6 กรกฎาคม 2552, จาก www.nectec.or.th
- พัชรินทร์ ศิริสุข. (2553). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชสิริ ชมพุดำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- พีระนันท์ นัมคณิสสรณ์. (2555). *งานวิจัยสนับสนุนอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิกอย่างไรในการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2554 – กรกฎาคม 2555*. หน้า 51-66. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- เพียงแข ภูฉายาง. (2554). *การประเมินการจัดการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ภาวดี อนันตนาวิ. (2555). *หลักการแนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มนตรี.
- ภูวรุทธ์ สุขกมล. (2551). *CHANGE*. กรุงเทพฯ: ฟินนะเคิล แมนเนจเม้นท์.
- มีเรียม กิจเจริญ. (2545). *การศึกษาคาทอลิกและการพัฒนาสตรีไทย*. ใน 336 ปีการศึกษาคาทอลิกไทย. หน้า 105. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- มุนานายกหลุยส์ จำเนียร สันติสุขนิรันดร์. (2555). *นโยบายการศึกษาของสภาพระสังฆราช ตามแผนอภิบาล 2010-2015*. ใน การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2554 - กรกฎาคม 2555. หน้า 117-119. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- เมเยอร์สัน, อี. เดบรา. (2556). *การเปลี่ยนแปลงให้ถึงแก่นด้วยสันติวิธี*. ใน กลยุทธ์และการจัดการการเปลี่ยนแปลง. หน้า 115-148. แปลโดย คมสันต์ ขจรชีพพันธุ์งาม. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เนท. หน้า 122-123
- ไมเคิล เบียร์. (2551). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. แปลโดย ภาณุดี เมฆจำเจริญ. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์. หน้า 19-23

- รมย์ พะโยม. (2553). รูปแบบการบริหารการปฏิบัติงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา).
พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- รสสุคนธ์ มกรมณี. (2555). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษายุคไร้พรมแดน ในบริหารการศึกษา...
คุณภาพสู่สากล. กรุงเทพฯ: พลัส ครีเอเตอร์.
- รังสิมา มั่นใจอารีย์. (2554). การพัฒนางานด้วยระบบคุณภาพและเพิ่มผลผลิต. กรุงเทพฯ:
พัฒนาการวิชาการ.
- รางวัลคุณภาพคาโน KANO Quality Award. (2557). การบริหารคุณภาพทั่วองค์กร.
สืบค้นเมื่อ 13 มีนาคม 2557, จาก www.tpa.or.th/tpanews/upload/.../ContentFile1497.
- ราชนันท์ บุญธิมา. (2559). สรุปการอบรมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาศักยภาพการนิเทศการศึกษา.
สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2559, จาก <http://www.kroobannok.com/blog/50030>.
- รุ่งรัชดาพร เวระชาติ. (2550). การพัฒนาการนิเทศเพื่อการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร ของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สงขลา:
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ลูค, ริชาร์ด; และคอลินซ์, เดวิด เจ. (2553). กลยุทธ์ *Creating and Implementing Strategy*.
แปลโดย จักร ติงศรัทีย. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท. หน้า 5-14
- วันชัย มีชาติ. (2554). รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร. ในเอกสารประกอบการสอนชุดวิชา การ
บริหารการเปลี่ยนแปลง. หน้า 155-195 พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2555). การบริหารองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2553). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์.
- _____. (2554). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ธนธการพิมพ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). บทบาทการศึกษากับการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม.
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษา. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- วินัย ดิสสงค์. (2553). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียน. ในการบริหารโรงเรียนเชิงกลยุทธ์. หน้า 11-28
กรุงเทพฯ: เป็นพับลิชชิง.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ.
ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.

- วิลาวัลย์ จารุอรียานนท์. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วชิยานิพนธ์ ค.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินงานโรงเรียนคาทอลิก*. วชิยานิพนธ์ ปร.ด. (บริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2545). *ผู้นำทางการศึกษาของสถาบันการศึกษาคาทอลิก*. ใน 336 ปีการศึกษา คาทอลิกไทย. หน้า 51-65. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก.
- วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. (2553). *เพื่อกลุ่มเกลาให้นักเรียนให้เป็นคนดี เก่ง เป็นสุข และมีชีวิตเพื่อผู้อื่น*. ใน การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2552 – กรกฎาคม 2553. หน้า 56-65. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- วีระพจน์ ลือประสิทธิ์กุล. (2557). *การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร Total Quality Management*. สืบค้นเมื่อ 11 พฤษภาคม 2557, จาก . www.tqmbest.com
- วีระยุทธ ชาดะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วุทธิศักดิ์ โภชนกุล. (2557). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ วันที่ 8 มีนาคม 2557, จาก <http://www.pochanukul.com>.
- ศศิวิมล ทิมพิทักษ์. (2556). *การบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา*. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2545). *การศึกษาคาทอลิกในการศึกษาในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ: จูนพับลิชชิ่ง.
- _____. (2555). *ก้าวไปข้างหน้าด้วยอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก ปี ค.ศ. 2012-2015*. กรุงเทพฯ: สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- _____. (2556). *อัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก (ฉบับปรับปรุง ค.ศ. 2013)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ บางรัก.
- สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2557). *ก้าวต่อไปด้วยอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก* แนวทางเบื้องต้นของการจัดการศึกษาแบบคาทอลิก (สิงหาคม 2014). กรุงเทพฯ: สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.
- _____. (2557). *เอกสารสังเคราะห์โดยผู้บริหารการศึกษาคาทอลิกเพื่อกำหนดเป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนคาทอลิก ปี 2012-2015*. กรุงเทพฯ: สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.

สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2558). นโยบายการศึกษาคาทอลิก.

สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2558, จาก http://www.e-catholic.au.edu/a_policy.html

_____. (2558). โรงเรียนและสถาบันการศึกษาคาทอลิก ปีการศึกษา 2557 (File Excel pdf).

สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2553). แผนอภิบาลคริสตศักราช 2010 – 2015

ของพระศาสนจักรคาทอลิกในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.

สมเกียรติ ชิดไธสง. (2553). การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมเกียรติ บุญรอด. (2551, 3 กันยายน). การพัฒนารูปแบบการประเมินการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. คณะวารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 10(3): 20

สมคิด สกุลสถาปัตย์. (2552). รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมชาย เทพแสง; และ อรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่ หัวใจของการปฏิรูป.

นนทบุรี: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.

สมชาย เทพแสง; อรจิรา เทพแสง; และ อัจฉริยา เทพแสง. (2552). การบริหารจัดการสมัยใหม่ : กฎแห่งความเป็นเลิศ. นนทบุรี: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

สมชาย เทพแสง. (2548). ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

_____. (2553, มกราคม-มิถุนายน). การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management). วารสารบริหารการศึกษา มศว 7(12): 2.

สมชาย เทพแสง. (มปป). กลยุทธ์ของผู้นำการศึกษา. ภาควิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก. (2556). ในอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก (ฉบับปรับปรุง ค.ศ. 2013) สภาการศึกษาคาทอลิกประเทศไทย. กรุงเทพฯ: อัสสัมชัญ บางรัก.

สมบุญ นนท์สกุล. (2548, พฤศจิกายน – มีนาคม). รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์. 16(2): 106.

- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในหลักวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- สมาคมครูโรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทย. (2550). *เอกลักษณ์ครูโรงเรียนคาทอลิก*. กรุงเทพฯ: BKK. Art and Printing.
- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย-ญี่ปุ่น. (2556). *ความสำเร็จขององค์กรต่างๆ ในการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 25 มิถุนายน 2557, จาก www.tpif.or.th
- สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). (2556). *หลักการเบื้องต้นของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามอัตลักษณ์การศึกษาคาทอลิก*. ใน *การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สิงหาคม 2555 - กรกฎาคม 2556*. หน้า 90-97. กรุงเทพฯ: สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก.
- สมาน อัครภูมิ. (2549). *การศึกษาและการสังเคราะห์รูปแบบการบริหารสถานศึกษา การพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาและสถานศึกษาเครือข่ายของผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบรุ่นที่ 1*. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4. อุบลราชธานี: อุบลออฟเซตการพิมพ์.
- สมิต แดงอำพันธ์. (2556). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โรงเรียนคาทอลิกในสังกัดเครือข่ายเอเชีย*. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาโท (การจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- สัญญา จันทรสวง. (2557). *การแก้ปัญหาระบบงานด้วยวิธีการเชิงระบบ*. สืบค้นเมื่อ 3 พฤษภาคม 2557, จาก www.nco-rta.com/nco/commandant/commandant.pdf
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุค พอยท์.
- สัมมา รัตนชัย. (2553). *หลักทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: แอล. ที. เพรส จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรี และราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา 2553*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์เกษตรกรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2555). *แนวทางการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมาตรฐานสากล*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์เกษตรกรแห่งประเทศไทย.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). *แนวทางการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ TQA*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์เกษตรแห่งประเทศไทย.
- _____. (2556). *สรุปผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม. (พ.ศ. 2554-2558)*. ของ
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี พ.ศ. 2554.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- _____. (2557). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBECQA) ของโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากล ปี 2557-2558* กรุงเทพฯ:
ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2555). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2550). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)*. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- _____. (2550). *คู่มือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ
ของหน่วยงานรัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- _____. (2552). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- _____. (2555). *คู่มือการพัฒนางานองค์กร ตามกรอบการประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการ มิติ
ภายในด้านการพัฒนางานองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2557, จาก <http://www.opdc.go.th>.
- _____. (2557). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. สืบค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2557, <http://www.opdc.go.th>.
- _____. (2557). *การบริหารคุณภาพโดยรวม*. สืบค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2557, จาก www.opdc.go.th
- _____. (2557). *คู่มือการพัฒนางานองค์กรตามกรอบการประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการมิติ
ภายในด้านการพัฒนางานองค์กร*. สืบค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2557, จาก www.opdc.go.th
- _____. (2557). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร ตามแผนการจัดการความรู้ของสำนักพัฒนา
ระบบบริหาร*. สืบค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2557, จาก <http://km.opsmoac.go.th/>
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ
ฉบับที่สิบเอ็ด พ.ศ. 2555-2559*. สืบค้นเมื่อ 9 มีนาคม 2557, .
แหล่งข้อมูล: <http://www.moe.go.th/>

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2557, 29 กันยายน). ประกาศสำนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. เรื่อง ผลการประเมินโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ
ศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557.

_____. (2558, 15 กันยายน). ประกาศสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. เรื่อง ผล
การประเมินโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2558.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2552). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2552 กรุงเทพฯ:
เหรียญทอง เบส ออฟ เดอะ เนชั่น.

_____. (2556). เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ปี 2557-2558. กรุงเทพฯ: แกรนต์อาร์ต ครีเอทีฟ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การพัฒนาภาวะผู้นำใน
ระดับอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552 – 2561). กรุงเทพฯ:
พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2552). ระบบโรงเรียนคุณภาพระดับโลก ขึ้นมาสู่ความเป็นโรงเรียนคุณภาพชั้นนำได้
อย่างไร. สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2552). สภาพปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนา
คุณภาพผู้เรียน ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น.

_____. (2553). รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2555). การพัฒนาคุณลักษณะผู้เรียนยุคใหม่เพื่อรองรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่
สอง กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2555). รายงานการวิจัย เรื่อง นโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาคูคุณภาพการศึกษาของ
ประเทศสมาชิกองค์การระดับนานาชาติ. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2556). บทวิเคราะห์สภาพการพัฒนาคูทั้งระบบและข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาคู
เพื่อคุณภาพผู้เรียน. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2557). รายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

- สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). การพัฒนา
คุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการ
ประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักนโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์. (2558: 1). การประเมินโครงการแบบชิปโมเดล
(CIPP Model). สืบค้นเมื่อ 16 กันยายน 2558,
จาก hq.prd.go.th/plan/.../article_20150210161738.pdf
- สำเนา หมีนแจ่ม และคณะ. (2555, เมษายน-กันยายน). องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบนพื้นที่สูง. วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่. 13(2): 60.
- สิวลี พิสุทธิสินธพ. (2553). รูปแบบการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษา
คาทอลิก. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.
- สุตใจ วันอุดมเดชาชัย. (2556). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2551). The Leadership ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ:
เอ. อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชัน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550) ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดิเตอร์.
- สุธี ปิงสุทธิวงศ์. (2556). Essential Management Tools For Performance Excellence.
กรุงเทพฯ: ตะวันออก จำกัด (มหาชน).
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2550, 4 กุมภาพันธ์). คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา.
วิทยาจารย์ 106: 87-89.
- สุนิสา วิทยานุกรณ. (2552). การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในโรงเรียนเอกชน.
วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรพล พุ่มคำ. (2547). การบริหารสถานศึกษา. คณะครุศาสตร์. ลพบุรี:
มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2554). ภาพอนาคตการศึกษาไทย: วิเคราะห์บนฐานการวิจัย.
เอกสารประกอบการสัมมนาเข้มครั้งที่ 1 ชุดวิชาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ
ศึกษาศาสตร์ ระดับปริญญาเอก. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุริพร พึ่งพุทธคุณ. (2553). การบริหารผลการปฏิบัติงาน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- เสกสิฐ เล้ากิจเจริญ. (2550). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี เขตเหนือ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อนันต์ เตียวต้อย. (2551). *รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท (การบริหารการศึกษา). นครปฐม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อนันต์ นามทองตัน. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะการบริหารจัดการความรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- _____. (2556). *มองทางลัดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ*. พิมพ์ครั้งที่ 4 นนทบุรี: สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2553). *ระบบการบริหารผลงาน Performance Management System*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- อำนาจ ธีระวนิช. (2553). *การจัดการยุคใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มาเธอร์ บอสแพคเก็จจิ้ง.
- อุดมสาร. (2559, 1-9 มกราคม). *ชุมนุมการศึกษาคาทอลิกโลกของสมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิก เรื่อง การศึกษาวันนี้และพรุ่งนี้: การฟื้นฟูความกระตือรือร้นขึ้นใหม่*. *อุดมสาร*. 40(1-2): 3.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์และคณะ. (2553). *การนำองค์การและเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์; ศิลปะชัย บุรณพานิช; และ นัยนา จันตะเสน. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). *วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- _____. (2551). *วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนคาทอลิกในทศวรรษหน้า*. นครปฐม: วิทยาลัยแสงธรรม.

- Ahn, T. T. (2001). *The Evaluation of Total Quality Management (TQM)*. In a Korean-American Christian Ministry. Dissertation Abstracts International.
- Appelbaum, H. Steven; Habashy, Sally; Malo, Jean-Luc; & Shafiq, Hisham. (2012). Back to the Future: Revisiting Kotter's 1996 Change Model. *Journal of Management Development*. 31(8): 764-782.
- Arcaro, J. S. (1995). *Quality in Education: An Implementation Handbook*. New York: St. Lucie.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guideline*. 3rd ed. London: Kogan Page.
- Armstrong, S.; & Appelbaum, M. (2003). *Stress-free Performance Appraisal : Turn Your most Painful Management Duty into a Powerful Motivational Tool*. Franklin Lakes, NJ: Career Press.
- Ashworth, A.; & Harvey, R. C. (1993). *Assessing Quality in Future and Higher Education*. Bristol, PA: Jessica Kingstey.
- Bacal, R. (1999). *Performance Management*. New York: McGraw-Hill.
- Baldwin, M. (2002). *Total Quality Management in Higher Education: The Implication of Internal and External Stakeholder Perceptions*. Dissertation Abstracts International.
- Bank, J. (1992). *The Essence of Total Quality Management*. New York: Prentice-Hill.
- Barber, Griffith; & Cooper, Karyl King. (2007, January). The Partnership Between Project Management and Organizational Change. *International Society for Performance Improvement*. 46(1): 14.
- Bardo, j.; & Hartman, j. j. (1982). *Urban Society: A systematic Introduction*. U.S.A.: F.E. Peacock.
- Barron, Peter. (2014). *Kurt Lewin 3 Phases Change Theory Universally Accepted Change Management*. Retrieved September 19, 2014, from <http://www.change-management-consultant.com/kurt-lewin.html>
- Bartol, M. Kathy.; & Martin, C. David. (1998). *Management*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Bateman, Thomas S.; & Snell, Scott A. (2004). *Management*. 6th ed. New York: McGraw Hill.

- Bennis, Warren G. (1976). *An Invented Life: Reflection on Leadership and Change*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Besterfield, Dale H. (2004). *Quality Control*. 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Black, J.S.; & L.W. Porter. (2000). *Management: Meeting New Challenges*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bossidy, Larry; & Charan, Ram. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business.
- Bou-Llusar, J.Carlos; Escrig-Tena, Anna B.; Roca-Puig, Vicente; & Beltran-Martin, Inmaculada. (2008) An Empirical Assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM Framework Relative to the MBNQA Model. *Journal of Operations Management*. p 1-22.
- Brovo, D. M. (1995). *Total Quality Management and Its Instrumentations for Middle School Education*. Ed.D. Pepperdine University.
- Brown, W.B.; & D.J. Molberg, (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Burke, W. Warner; & Litwin, George H. (1992). A Causal Model of Organisation Performance and Change. *Journal of Management*. 18(3): 523-545.
- Burnes, Bernard. (2000). *Managing Change: a Strategic Approach to Organisational Dynamics*. Essex, England: Pearson Education.
- _____. (2004, December). Kurt Lewin and Complexity Theories: Back to the Future? *Journal of Change Management*. 4(4): 309-325.
- Byarns, L. L.; & Rue, L. (2006). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Certo, S. C. (1997). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cicmil, Svetlan; & Kekale, Tauno. (1997). Implications of Organizational and Individual learning for Effective Change Management in Education. *Journal of Workplace Learning*. 9(5): 169-172.
- Cooperrider, David L.; Whitney, Diana; & Stavros, Jacqueline M. (2008). *Appreciative Inquiry Handbook*. 2nd ed. Brunswick OH: Crown Custom Publishing.

- Coulter, M. (2008). *Strategic Management in Action*. 4th ed. New Jersey: Pearson Education.
- Cummings, Stephen; Bridgman, Todd; & Brown, Kenneth G. (2016). Unfreezing change as Three steps: Rethinking Kurt Lewin's Legacy for Change Management. *Human Relations*. 69(1) 33–60
- Cummings, Thomas G.; & Worley, Christopher G. (2008). *Organization Development & Change*. Canada: Nelson Education.
- Daft, Richard L. (2000). *The New Era of Management*. Cincinnati, OH: South Western Thomson.
- _____. (2001). *Organization Theory and Design*. 7th ed. Australia: South-Western Thomson Learning.
- Dancan, Jack W. (1978). *Organization Behavior*. Boston: Houghton Mifflin.
- Davit, F.R. (1991). *Concepts of Strategic Management*. 3rd ed. Singapore: Macmillan Publishing Company
- Davies, B.; & Elison, L. (1997). *School Leadership for 21st Century: A Competency and Knowledge Approach*. New York: Routledge.
- Dawson, Patrick. (1994). *Organizational Change: A Procession Approach*. London: Paul Chanpman Publishing.
- DeLone, William H. (2009, October). *The Determinants of Information Systems Success*. Kogod School of Business American University.
- Dessler, G. (2004). *Management, Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*. New Jersey: Pearson Education.
- _____. (2008). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Donnelly, H. James; Givson James L.; & Vancevich, John M. (1987). *Fundamentals of Management Homewood*, Illinois: Business Publications.
- Dubrin, Andrew J. (1984). *Foundation of Organization Behavior: Applied Perspective*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Edmonds, R.R. (1982). Program of School Improvement. *Journal of Education Leadership*. 40(3): 4-11.

- Envirowise; & Government Office for the South West. (2007). *Resource Efficiency and Corporate Responsibility: Managing Change* Crown.
- ESI International. (2008). *The Change Management Life Cycle: How to Involve Your People to Ensure Success at Every Stage*. Retrieved September 19, 2014, from www.esi-intl.co.uk/...papers/.
- French, Wendell L.; & Bell, Jr, Cecil H. (1978). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. New Jersey. Prentice-Hall.
- _____. (1990). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall.
- Fullan, Michael. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Awiley Company
- _____. (2006). *Change Theory A Force for School Improvement*. Victoria, Australia: Centre for Strategic Education.
- Fullan, Michael.; & Stiegelbauer, S. (1995). *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Gamble, J.; Strickland, A.; & Thompson, A. (2007). *Crafting & Executing Strategy*. 15th ed. New York: McGraw-Hill.
- Garvin, David A.; & Roberto, Michael A. (2014). *Change Through Persuasion*. Harvard Business review article. Retrieved April 24, 2014, from <http://www.hbr.org/>
- Gayef, Alben. (2014). The Management of Change In Education. *Journal of International Scientific*. 12: 923-930.
- Ghoshal, Sumantra; & Bartlett, Christopher A. (1996, January 15). Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal. *Sloan Management Review Winter*. 37(2): 23 -35.
- Gilbert, Jonathan. (2014). *The Change Management Life Cycle: Involve Your People to Ensure Success*. Retrieved March 21, 2014, from <https://www.batimes.com/>
- Gomez – Mejia, Luis R. (2002). *Management*. New York: McGraw – Hill.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw - Hill.
- Gorton, Richard A. (1983). *School Admininstration and Supervision*. Dubuque: Wm.C. Brown.

- Graetz, Fiona; & Smith, Aaron. (2005). Organizing Forms in Change Management: The Role of Structures, Processes and Boundaries in a Longitudinal Case Analysis. *Journal of Change Management*. 5(3): 311-328.
- Guryan, J.; Hurst, E.; & Kearney, M. (2008). Parental Education and Parental time with Children. *Journal of Economic Perspectives*. 22(3):23-46.
- Hall, Gene E.; & Hord, Shirley M. (2010). *Implementing Change: Patterns, Principles, and Potholes*. 3rd ed. Boston: Pearson.
- Hansson, Jonas. (2003). *Total Quality Management Aspects of Implementation and Performance Investigations with a Focus on Small Organisations*. Dissertation, Ph.D. Division of Quality & Environmental Management Luleå University of Technology.
- Harris, Quin. (2014). *7 Important Principles of Total Quality Management*. Retrieved March 16, 2014, from Managementhelp.org/quality/
- Harvey, Donald F.; & Brown, Donald R. (1992). *An Experiential Approach to Organization Development*. 4th ed. N J: A Simon & Schuster Company Englewood Cliffs.
- Hashmi, Khurram. (2014). *Introduction and Implementation of Total Quality Management*. Retrieved January 18, 2014, from <http://www.isixsigma.com/methodology/>.
- Hausser, D. L. (1980). *Comparison of different Models for Organizational Analysis. In Organizational Assessment Perspective on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*. New York: John Wiley & Son.
- Haydren, Mary; & Thomson, Jeft. (2007). *International Schools International Education*. London: Kogan Page Limited.
- Hellriegel, Don J.; Slowcum, W., & Richard, W.W. (1989). *Organizational Behavior*. 5th ed. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Hellriegel, Don J.; & Slocum, John W. (1996). *Management*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Hellriegel, Don; Slocum, John W; & Woodman, Richard W. (2001). *Organization Behavior*. 9th Ed. Ohio: South – Western College Publishing.

- Hernandez, Justo Rolando. (2001). *Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School*. Dissertation of Doctor of Philosophy. University of Texas at Austin.
- Hernaus, Tomislav. (2008). *Generic Process Transformation Model: Transition to Process-based Organization*. Zagreb, Croatia: University of Zagreb.
- Hodgetts, Richard M.; & Altman, Steven. (1979). *Organizational behavior*. Philadelphia: W. B. Saunders.
- Holland & Davis. (2014). *Management Consulting service 2010*.
Retrieved March 28, 2014, from http://www.hdinc.com/change_services.html
- Hossan, Chowdhury. (2015). Applicability of Lewin's Change Management Theory in Australian. *International Journal of Business and Management*. 10(6): 53-65.
- Hoy, W. K.; & Miskel, C. G. (2001). *Education Administration: Theory, Research, And Practice*. 6th ed. New York: McGraw-Hill.
- _____. (2008). *Educational Administration Theory Research and Practice*. 8th ed. New York: McGraw – Hill.
- Hradesky, John L. (1995). *Total Quality Management Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Hui, Khoo Hsien; & Chuan, Tan Kay. (2002). Nine Approaches to Organizational Excellence. *Journal of Organizational Excellence*. 22(1): 53–65.
- Ishikawa, Kaoru. (1985). *What is Total Quality Control? The Japaneness Way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ivancevich, J.M.; Donnelly Jr, J.H. ; & Gibson, J. L. (1989). *Management Principles and Functions*. 4th ed. Boston: Irwin Inc.
- Jamali, D. (2005). Changing Management Paradigms : Implications for Educational Institutions. *Journal of Management Development*. 24(2): 104-115.
- Joyce, B.; & Weil, M. (1985). *Models of teaching*. 2nd ed. New Delhi: Prentice-Hall.
- Kast, Fremont E.; & Rosenzweig, James E. (1970). *Organization and Management*. New York : McGraw-Hill.
- Katzenbach, Joh R. & Smith, Douglas.K. (1993, March-April). *The Wisdom of Teams*. Harvard Business Review.

- Keeves, J.P. (1997). *Educational Research, Methodology and Measurement: An International Handbook*. 2nd ed. Oxford: Peraman Press.
- Keeves, R. (1988). *The Five Strategies for Fundraising Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kemmis, S.; & R. McTaggart. (1988). *The Action Research Planner*. 3rd ed. Victoria: Deakin University Press.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*. 5th ed. New York: McGraw-Hall.
- Kotter, John P. (1996). *Leading Change*. Boston Massachusetts: Harvard Business School.
- Kotter, John P. (2016). *The Change Phases Model*. Retrieved March 29, 2016, from http://12manage.com/methods_kotter_change.html
- Kotter, John P.; & Cohen, Dan S. (2002). *The Heart of Change: Real-life Stories of How People Change Their Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kouzes; & Posner. (2007). *Leadership Challenge*. 4th ed San Francisco: HB Printing,
- Kreitner, Robert (2010). *Organizational Behavior: Managing Change and Stress*. Retrieved April 24, 2014, from <http://www.mheducation.com/>.
- Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Kruger, Volker. (2001). Main schools of TQM: The Big Five. *The TQM Magazine*. 13(3): 146-155.
- Letza, Steve R.; & Gadd, Ken. (1994). Should Activity-Based Costing be Considered as the Costing Method of Choice for Total Quality Organizations? *The TQM Magazine*. 61(5): 57-63.
- Lewin, Kurt. (2016). *Definition Unfreezing, Moving, Refreezing Description*. Retrieved March 29, 2016, from http://12manage.com/management_dictionary.html
- Liston, C. (1999). *Managing Quality and Standards*. Buckingham: Open University Press.
- Longman, C. (1981). *Longman Dictionary of Contemporary English*. England: Clay.

- Loughlin, Mark. (2008). *Discuss the Key Elements of Total Quality Management*.
Retrieved January 21, 2014, from <https://weemancom.files.wordpress.com>.
- Louis, K.S. (1992). *Organizational Change*. In *Encyclopedia of Educational Research*.
6th ed. M.C. Alkin (ED). New York: McMillan.
- Lowder, B. Tim. (2009). *The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses Servant Leadership*.
Retrieved October 25, 2014, from <http://ssrn.com/abstract=1418796>
- Luecke, Richard. (2003). *Managing Change and Transition*. Boston Massachusetts:
Harvard Business school Press.
- Lunenberg, F.C.; & Ornstein, A.C. (2004). *Education Administration*. 4th ed.
Belmont: Thomson Learning.
- Lutchman, Chitram; Evans, Douglas; Ghanem, Waddah; & Maharaj Rohanie. (2015).
7 Fundamentals of an Operationally Excellent Management System. New York:
Taylor & Francis Group.
- Lyons, P.; Robbins, A.; & Smith A. (1983). *Involving Parent: Handbook for Participation in School Michigan*. MI: The High Scope.
- Macredie, Robert D.; Sandom, Carl.; & Paul, Ray J. (1998). *Modelling for Change: An Information Systems Perspective on Change Management Models*. London:
Brunel University.
- Manage,12. (2014). *Organization and Change*. Retrieved November 6, 2014,
from http://12manage.com/i_co.html
- Markiewicz, Piotr. (2011). Change Management in the Strategy Implementation Process.
Intellectual Economics. 5(2): 257-267.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquis, Bessie L; & Huston, Carol J. (2009). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing Theory and Application*. 6th Ed. China: Lippincott Williams & Wilkins.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2005). *Human Resources Management*. 3rd ed.
Bangalore: Thompson.

- Maxwell, John C. (2012). *How to be a Real Success*. Retrieved March 20, 2012, from <http://www.success.com/profile/john-c-maxwell>
- McMillan, J. H.; & Schumacher, S. (2001). *Research in Education*. London: Longman.
- Meade, Kimberly J. (2013). *Developing a Change Management Plan for Organizational Transformation*. California State University, Dominguez Hills: ProQuest Dissertations Publishing.
- Melnyk, S.A.; & Denzler, D.R. (1996). *Operations Management: A Value Driven Approach*. Boston Mass: Irwin McGraw-Hill.
- Mento, Anthony J; Jone, Raymond M.; & Dimdorfer, Walter. (2002). A Change Management Process: Grounded in both Theory and Practice. *Journal of Change Management*. 3(1): 45-59.
- Merriam Webster Dictionary. (2015). *Quality*. Retrieved September 5, 2015, from <http://www.merriam-webster.com/>
- Mescon, M. A.; & Khedouri, F. (1985). *Management, Individual and Organizational Effectiveness*. 2nd ed. New York: Harper & Row.
- Mitchell, Gordon. (1999). *Change Management: Best Practice in Whole School Development*. Retrieved September 5, 2015, from <http://www.researchgate.net/>
- Mondy, W. R.; Noe, R. W.; & Premeaux, S. R. (2005). *Human resource management : International Edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, M. Misti. (2008). *The Six Secrets of Change at Work: A Case for the Use of Fullan's Work in School Setting*. Texas: The Whitlow R. Green College.
- Morrison, G. (1988). *Early Childhood Education Today*. 4th ed. Toronto: Merrill Publishing.
- Murgatroyd, S. & Morgan, C. (1993). *Total Quality Management and the School*. Buckingham: The Open University Press.
- Nadler, David A. & Tushman, Michael L. (1980). A Model for Diagnosing Organization Behavior: Applying a Congruence Perspective. *Organizational Dynamics*. 9(2): 35-48.
- _____. (1997) *Implementing New Designs: Managing Organizational Change. Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*. New York: Oxford University Press.

- National Institute of Standard and Technology. (2013). *Malcolm Baldrige National Quality Award*. Criteria for Performance Excellence (NIST): United States Department of Commerce.
- Newby, Earl F. (1998). *Total Quality Management and the Elementary School*. The school of Education Spalding University: ProQuest Dissertations Publishing,
- Nickols, Fred. (2010). *Change Management 101*. Retrieved March 28, 2014, from <http://www.nickols.us/change.pdf>.
- Nightingale, R. et al. (1994). *Achieving Quality Learning in Higher Education*. London: Kogan Page.
- Oakland, John S. (2004). *Oakland on Quality Mangement*. Great Britain: Elsevier Butterworth – Henemann.
- Owen, J. M. (1993). *Program evaluation forms and approach*. Sydney: Southwood Press.
- Owens, R. G. (2004). *Organization Behavior in Education*. Boston: Peasson/Allen and Bacal.
- Petrescu, Ramona. (2010). *Organizational change process – steps to a successful change*. Romania: University of Craiova Faculty of Economics Craiova.
- Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (2011). *Leader & Leadership Process*. 6th ed. New york: McGraw-Hill.
- Porras, Jerry; & Robertson, Peter J. (1992). *Organization Development: Theory, Practice and Research*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, v.3. Davies-Black Publishing.
- Prajogo, D. L.; & Sohal, A. S. (2004). The Multidimensionality of TQM Practices in Determing Quality and Innovation Performance-an Empirical Examination. *Tecnovation* 24. 443-453.
- Pryor, M.G.; Taneja, S.; Humphreys, J.; Anderson, D.; & Singleton, L. P. (2008, January- June). Challenges Facing Change Management Yheories and Research. *Delhi Business Review* 9(1): 9-13.
- Pryor, M G.; & Toombs. Leslie A. (2004, November). *Strategic Management Models and Quality Initatives in small Business*. Retrieved March 28, 2014, from sbaer.uca.edu/research/asbe/2004_fall/20.pdf.

- Pryor, M. G.; Toombs, Leslie A.; Anderson, Donna. & White, J. Chris. (2010, January).
What Management and Quality Theories Are Best for Small Businesses? *Journal of Management and Marketing Research*. 3: 20-32.
- Raj, Madhuc. (1996). *Encyclopedia Dictionary of Psychology and Education* 3(2).
New Delh: ANMOL Publications PVT.
- Reid, K.; David H.; & Peter, H. (1998). *Toward the Effective School*. Oxford:
Basic Blackwell.
- Ridley, Jeffrey. (2014). *Total Quality Management and Internal Auditing*.
Retrieved March 21, 2014, from www.Qfinance.com.
- Robbins, S. P. (1980). *The administrative process*. 2nd ed. . London: Prentice-Hal.
- Robbins, S.P.; & Coulter, M. (2012). *Management*. 11th ed.
Upper sanddle River, New Jersey: Prentice hall.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Essentials of Organization Behavior*. 4th ed. Englewood Cliffs,
New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P.; & Judge, Timothy A. (2013). *Organizational behavior*. 15th ed.
Upper sanddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Robert, Chin. (1976). *The Planning of Change*. 3rd ed. New York: Holt Rinehart and
Winston.
- Robertson, Peter J; Roberts, Darryl; & Porras, I Jerry. (1993). Dynamics of Planned
Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretcal Model.
Academy of Management Journal. 36(3): 619-634.
- Ronnenberg, Shannon K.; Graham, Mary E.; & Mahmoodi, Farzad. (2010). *The Important
Role of Change Management in Environmental Management System
Implementation School of Business*. New York: Clarkson University, Potsdam.
- Rothwell, William J.; Stavros, Jacqueline M.; Sullivan, Roland; & Sullivan, Arielle. (2010).
Practicing Organization Development a Guide for Leading Change. 3rd ed.
San Francisco. CA: Pfeiffer An Imprint of Wiley.
- Sabau, R.M. (2012). The Importance of Change Management in Development of
Educational Organisations. *Managerial Challenges of the Contemporary Society
Proceeding. Cluj-Napoca: Babes Bolyai University*. 4: 131-134.

- Sahney, Sangeeta; Banwet, D.K.; & Karunes, S. (2004) Customer Requirement Constructs: the Premise for TQM in Education. *International Journal of Productivity and Proformance Management* 53. 5(6): 499-520.
- Sallis, Edward. (2002). *Total quality management*. 3rd ed. London: Kogan Page.
- Schermerhorn, John R.; Hunt, James G.; & Osborn, Richard N. (2002). *Organizational Behavior*. 7th ed. United States of America: John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, John.R. (1996). *Management*. USA: John Wiley and Sons.Inc.
- Schuler, R. S.; & Jackson, S. E. (2006). *Human Resource Management, International Perspective*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Sergiovani, T. (2001). *Leadership: What's in it for School?* London: Routedge Falmer.
- Simic, Ivana. (1998: 49). Transformational Leadership: The Key to Successful Management of Transformational Organizational Changes. *The scientific journal Facta Universitatis*. 1(6): 49 – 55.
- Sirvanci, Mete B. (2004) TQM Implementation: Critical Issues for TQM Implementation in Higher Education. *The TQM Magazine*. 16(6) 382-389.
- Sit, Wen Yi; Ooi, Keng-Boon; Lin, Binshan; & Chong, Alain Yee Loong. (2009). TQM and Customer Satisfaction in Malaysia's Service Sector. *Industrial Management & Data Systems*. 109(7): 957-975.
- Smith, A.W. (1982). *Management Systems: Analyses and Applications*. Chicago: Dryden.
- Smith, R.H. (1980). *Management: Making Organization Performance*. New York: Free Press.
- Soko, Jeketule Jacob. (2012, April - June). Change Management in Kenya's Catholic Organizations. *International Journal of Management & Business*. 2(2): 42.
- Spring Singapore. (2014). *Business Excellence Framework pdf*. Solaris: Singapore.
- Stufflebeam, Daniel L. (2008). *The CIPP Model For Evaluation*. Pissanuloke: Evaluation Naresuan University.
- Tenner, A. R.; & Detoro, I. J. (1992). *Total Quality engineering in Production Systems*. Singapore: McGraw-Hill.
- Van, Vincent. (2515) *Lewin's Change Management Model*. Retrieved August 15, 2015, from <http://www.toolshero.com/lewin-change-management-model/>

- Warrilow, Stephen. (2014). *Change Management Methodologies - The 7 Key Steps in How to Manage Change Successfully*. Retrieved August 29, 2012, from <http://ezinearticles.com/?id=2738903>
- Whatmough, R. (1994). *Quality Improvement in Education: Case Studies in School, Colleges and Universities*. London: David Fulton.
- Willer, D. (1976). *Scientific Sociology Theory and Method*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Williams, R. S. (2002). *Managing Employee Performance Design and Implementation in Organization*. Singapore: International Thomson Business Press.
- Winn, Robert C. (1998). Applying Total Quality Management to the Educational Process. *Great Britain: Int. J. Engng Ed.* 14(1): 24-29.
- Yates, Mick. (2014). *Leadership*. Retrieved October 29, 2014, from <http://mickyates.com/leadership/>
- Yukl, Gary. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Education.



ภาคผนวก



ที่ ศธ 0519.12/ 5669



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๐ พฤศจิกายน 2558

เรื่อง ขออนุมัติเสนอร่างสัณนิบาตเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

เนื่องด้วย นางสาวศรีจรีณ ลิ้มมาลี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และ อาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุมัติเสนอร่างสัณนิบาตท่านเกี่ยวกับเรื่อง “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียด ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คุชฎี โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 217 1646



ที่ ศธ 0519.12/ ๒352

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

18 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน บาทหลวง เดชา อาภรณ์รัตน์

เนื่องด้วย นางสาวศรีจรีน สิมมาลี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.ราชนัย บุญธิมา และ อาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” ในวันที่ 15 มกราคม 2559 เวลา 09.00 น. ห้องประชุมผู้บริหารโรงเรียนพระแม่มาลี สาทร กรุงเทพฯ ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียด ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่ม ตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 217 1646



ที่ ศธ 0519.12/ 3 87

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๕ มกราคม 2559

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน บาทหลวง ดร.ชาติชาย พงษ์ศิริ

เนื่องด้วย นางสาวศรีจริน สิมมาลี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และ อาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวศรีจริน สิมมาลี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัชฎี โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 217 1646



ที่ ศธ 0519.12/๒๕๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

8 กุมภาพันธ์ 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมารีย์วิทยา จังหวัดนครราชสีมา

เนื่องด้วย นางสาวศรีจรีณ สิมมาลี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และ อาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอความอนุเคราะห์ผู้บริหารและครูเป็นกลุ่มทดลองเครื่องมือการวิจัย โดยขอให้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุษฎี โยเหลา)

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพุทธธรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 217 1646



ที่ ศธ 0519.12/ ๖๔๙๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๔ ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

เนื่องด้วย นางสาวศรีจริน สิมมาลี นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” โดยมี อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.ราชนันท์ บุญธิมา และ อาจารย์ ดร.กาญจนา สิงห์สา เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้โรงเรียนของท่าน ซึ่งได้ผ่านการประเมินรอบ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ระดับดีมาก และเป็นโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาสู่มาตรฐานสากล ระดับดีมาก ปีการศึกษา 2557 – 2558 เพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหาร และครูในโรงเรียน ตอบแบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพของโรงเรียนคาทอลิก” ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ 2559 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดุขฎิ โยเหลา)
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 085 217 1646



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. บาทหลวงอนุสรณ์ พงษ์สวัสดิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราสมุทร จังหวัดชลบุรี
2. ภราดา ดร.วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง จังหวัดลำปาง
3. ภราดา ดร. ชำนาญ เหล่ารักผล	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศรีราชา จังหวัดชลบุรี
4. ซิสเตอร์ ดร.พัชรา นันทจินดา	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
5. ซิสเตอร์ ดร.สมลักษณ์ มธุรสสุวรรณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญศึกษา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
6. ซิสเตอร์ดวงแข รัตนภาส	ผู้อำนวยการโรงเรียนปัจจุทรัพย์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
7. เซอร์อัลเฟรด วรศิลป์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
8. เซอร์มอนิกา ประทุมเทา	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์โยเซฟทิพวัล จังหวัดสมุทรปราการ
9. เซอร์วาเลนติน มุ่งหมาย	ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์โยเซฟบางนา จังหวัดสมุทรปราการ
10. อาจารย์สิริกรานต์ เปี่ยมวุฒิ	ผู้อำนวยการโรงเรียนมารดาอุปถัมภ์ จังหวัดแพร่

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มและอาจารย์ที่ปรึกษา

1. อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง	หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา	อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. อาจารย์ ดร.สมบุญ นูรศิริรักษ์	อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4. อาจารย์ ดร.คณิต สุขรัตน์	อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยปทุมธานี
5. บาทหลวง เดชา อารณรัตน์	เลขาธิการ สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย
6. บาทหลวง ดร.อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ	ประธานฝ่ายวิจัยและพัฒนา สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย
7. ภารดา ดร.สมพร คงวิมล	ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา มูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย
8. ซิสเตอร์ ดร.กาญจนา สิงห์สา	ผู้จัดการโรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
9. ซิสเตอร์ ดร.อัจฉรา สุขพิบูลย์	ผู้อำนวยการโรงเรียนมารีวิทยา จังหวัดปราจีนบุรี
10. ซิสเตอร์ ประกายมาตร ทองอินทร์	ผู้อำนวยการโรงเรียนพระแม่มาลี จังหวัดกรุงเทพมหานคร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

บาทหลวง ผศ.ดร.ชาติชาย พงษ์ศิริ	อธิการบดีวิทยาลัยแสงธรรม ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาอบรมสังฆมณฑลจันทบุรี
บาทหลวง ดร.เอกชัย ชินโคตร	ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑลนครราชสีมา ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้อำนวยการโรงเรียนมารีย์อนุสรณ์
ภราดา ดร. พีระนันท์ นัมคณิสร์	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
ผศ.ดร.พิมพ์ประภา อมรกิจปัญญา	อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
อาจารย์ ดร.อมรลักษณ์ คล้ายเรือง	ผู้อำนวยการกลุ่มคลินิกเวชกรรม สำนักงานส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค).



ผู้บริหารและครู กลุ่มทดลองเครื่องมือการวิจัย

โรงเรียนมารีย์วิทยา

จังหวัดนครราชสีมา

ผู้บริหารและครู กลุ่มตัวอย่างการวิจัย

1. โรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
2. โรงเรียนเซนต์หลุยส์ศึกษา	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
3. โรงเรียนปทุมพรพิสัย	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
4. โรงเรียนพระหฤทัยคอนแวนต์	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
5. โรงเรียนอัสสัมชัญคอนแวนต์ สีลม	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
6. ครูโรงเรียนเซนต์โยเซฟบางนา	จังหวัดสมุทรปราการ
7. โรงเรียนดาราสมุทร	จังหวัดชลบุรี
8. โรงเรียนมารดาอุปถัมภ์	จังหวัดแพร่
9. โรงเรียนอัสสัมชัญลำปาง	จังหวัดลำปาง



ภาคผนวก ค
เครื่องมือและค่าดัชนีความสอดคล้อง

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ					
	1	2	3	4	5	IOC
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
1. คณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่างๆ อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
2. ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาคาทอลิก เพื่อพัฒนาคนในทุกมิติ	1	1	1	1	1	1.00
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ทำทนาย สร้างกลยุทธ์เป็นแบบอย่าง และสร้างแรงบันดาลใจ	1	1	1	1	1	1.00
4. ผู้บริหารโรงเรียนเชื่อว่าโรงเรียนเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ผู้บริหารจึงต้องนำโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีขึ้น	0	1	1	1	1	0.80
5. ผู้บริหารโรงเรียนเน้นคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ โดยพัฒนาบุคลากรและให้บุคลากรแสดงศักยภาพอย่างเต็มกำลัง	1	1	1	1	1	1.00
6. ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้สื่อสารและผู้ฟังที่ดี โดยใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและคำนึงถึงข่าวสาร	1	1	1	1	1	1.00
7. ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น และมีความสามารถในการเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนมีความมั่นคง	1	1	1	1	1	1.00
8. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างแรงบันดาลใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	1.00
9. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดี เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1.00
การเตรียมการเปลี่ยนแปลง						
1. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างความตระหนักและจูงใจบุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1.00
2. ผู้บริหารโรงเรียนให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจธรรมชาติ เป้าหมาย และกระบวนการ บริหารการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1.00
3. ผู้บริหารโรงเรียนเตรียมบุคลากรและปัจจัยต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านงบประมาณจำนวนบุคลากร ฯ	0	1	1	1	1	0.80
4. ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้มีขีดความสามารถที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1.00

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ					
	1	2	3	4	5	IOC
5. ผู้บริหารโรงเรียนปรับปรุงเทคโนโลยี ทั้งด้านการเรียนการสอนและการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1.00
การมีส่วนร่วม						
1. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล และศึกษาสภาพที่เป็นจริงฯ	1	1	1	1	1	1.00
2. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม	1	1	1	1	1	1.00
3. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดหรือปรับปรุงระบบการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานฯ	1	1	1	1	1	1.00
4. ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการควบคุม ติดตามและประเมินผลงาน	1	1	1	1	1	1.00
5. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระจายอำนาจ และสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1.00
การพัฒนาบุคลากร						
1. ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาบุคลากรในด้านจิตตารมณ์ของผู้ก่อตั้ง และอัตลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก และจรรยาบรรณฯ	1	1	1	1	1	1.00
2. ผู้บริหารโรงเรียน พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของตนเอง และบุคลากร	1	1	1	1	1	1.00
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีการเพิ่มความสามารถของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลง	1	1	1	1	1	1.00
4. ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	1	1	0	1	1	0.80
5. ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	1	1	1	1	1	1.00
การมุ่งเน้นผู้รับบริการ						
1. ผู้บริหารโรงเรียนรับฟังความต้องการของผู้รับบริการเพื่อหาข้อมูลในการตอบสนอง ความคาดหวัง และปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้รับบริการ	1	1	1	1	1	1.00

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ					
	1	2	3	4	5	IOC
2. ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เพื่อตรวจสอบปัจจัยที่ตอบสนองหรือเป็นอุปสรรคต่อความความคาดหวัง	1	1	1	1	1	1.00
3. ผู้บริหารโรงเรียนนำผลการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงงาน และระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	1	1	1	1	1	1.00
4. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
5. ผู้บริหารโรงเรียนปลูกฝังค่านิยมและบุคลากร ให้มีวัฒนธรรมแห่งรัก รับผิดชอบ และเอื้ออาทร โดยตระหนัก	1	1	1	1	1	1.00
การวางแผนกลยุทธ์						
1. ผู้บริหารโรงเรียนจัดตั้งคณะกรรมการ และคณะทำงานในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ให้ความรู้แก่บุคลากร และจัดทำฐานข้อมูล	1	1	1	1	1	1.00
2. คณะทำงานประเมินสภาพปัจจุบันโรงเรียน และความพร้อมของโรงเรียนในการดำเนินงาน	1	1	1	1	1	1.00
3. คณะทำงานวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามของโรงเรียน	1	1	1	1	1	1.00
4. คณะทำงานกำหนดทิศทางของโรงเรียน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ ตามนโยบายการศึกษาชาติ ทอติกา	1	1	1	1	1	1.00
5. คณะทำงานนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ	1	1	0	1	1	0.80
6. คณะทำงานกำกับ ติดตามและประเมินกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	1.00
7. คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียน และแผนปฏิบัติการประจำปี	1	1	0	1	1	0.80
การดำเนินการเปลี่ยนแปลง						
1. คณะทำงานวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยกำหนดผู้รับผิดชอบในงานต่างๆ อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1.00
2. คณะทำงานใช้กลยุทธ์การติดต่อสื่อสาร สำหรับการกระจายข้อมูล ที่เกี่ยวกับแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บุคลากรรับทราบ	1	1	1	1	1	1.00

รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ					
	1	2	3	4	5	IOC
3. ผู้บริหารโรงเรียนให้อำนาจ และการตัดสินใจแก่ผู้รับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงทุกฝ่าย ตามระดับของการทำงาน ฯ	1	1	1	1	1	1.00
4. คณะทำงานนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะต้องคำนึงถึงภาพรวมทั้งหมดของแผนงาน และทีมงานกลุ่มต่างๆ ฯ	1	1	1	1	1	1.00
การประเมินผล						
1. ผู้บริหารโรงเรียนแต่งตั้งคณะกรรมการประเมิน และการกำหนดเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดผลงาน	1	1	1	1	1	1.00
2. คณะทำงานติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและกลุ่มเป็นระบบ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการรวบรวมข้อมูลต่างๆ	1	1	1	1	1	1.00
3. คณะทำงานจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลศึกษาสภาพ เรียนรู้ปัญหาและหาทางแก้ไข ซึ่งจะช่วยรักษาฯ	1	1	1	1	1	1.00
4. คณะทำงานสรุปและรายงานผลการประเมินเพื่อให้ทราบผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิเคราะห์ผลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงฯ	1	1	1	1	1	1.00
5. คณะทำงานจัดให้มีการนำผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน มาเสริมแรงในทางบวก เพื่อตอกย้ำพฤติกรรมที่ต้องการของบุคลากร ฯ	1	1	1	1	1	1.00
6. คณะทำงานประเมินสภาพจริง เพื่อศึกษาปัญหาหรือพัฒนาซึ่งจะช่วยรักษาผลการเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00
การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง						
1. คณะทำงานนำผลการวิเคราะห์จากการประเมินผลการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การวางแผนใหม่	1	1	1	1	1	1.00
2. คณะทำงานปรับปรุงและวางแผนการปฏิบัติการ	1	1	1	1	1	1.00
3. คณะทำงานดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ได้รับการปรับปรุงไว้	1	1	1	1	1	1.00
4. คณะทำงานนำผลที่ได้สู่การปรับปรุงและพัฒนา ตามกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	1.00

หมายเหตุ: ข้อคำถามทุกข้อมีความตรงเชิงเนื้อหา เพราะมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป

ประวัติย่อผู้วิจัย



ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล

ชิสเตอร์ศรีจวิน สิมมาลี

วันเดือนปีเกิด

13 เดือนกันยายน พ.ศ. 2504

สถานที่เกิด

กรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

เลขที่ 247 ถนนจันทน์ 27 แขวงทุ่งวัดดอน

เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

เลขานุการสถาบันธิดาพระราชินีมาเรีย

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

สถาบันธิดาพระราชินีมาเรีย

เลขที่ 247 ถนนจันทน์ 27 แขวงทุ่งวัดดอน

เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

ประวัติการศึกษา

พ. ศ. 2519

ประถมศึกษาตอนปลาย

จาก โรงเรียนพระแม่มาลี กรุงเทพมหานคร

พ. ศ. 2523

มัธยมศึกษาตอนต้น

จาก โรงเรียนพระแม่มาลี กรุงเทพมหานคร

พ. ศ. 2529

หลักสูตรประกาศนียบัตรครูพิเศษประถมการช่าง

จาก กระทรวงศึกษาธิการ

พ. ศ. 2530

หลักสูตรประกาศนียบัตรครูพิเศษมัธยมการช่าง

จาก กระทรวงศึกษาธิการ

พ. ศ. 2535

การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา

จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ. ศ. 2539

การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ. ศ. 2559

การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ